名家讲坛

陈鑫泉 刘彦成 著

做有心人

百家讲坛当红坛主

联袂巨献

人生规划、职场励志与理财13金律

中国纺织出版社

COAY Books

目录
Content

- 生涯规划与人生发展（1）
- 生涯规划与人生发展（2）
- 生涯规划与人生发展（3）
- 生涯规划与人生发展（4）
- 生涯规划与人生发展（5）
- 生涯规划与人生发展（6）
- 生涯规划与人生发展（7）
- 生涯规划与人生发展（8）
- 生涯规划与人生发展（9）
- 生涯规划与人生发展（10）
- 生涯规划与人生发展（11）
- 生涯规划与人生发展（12）
- 了解自己，规划未来（1）
- 了解自己，规划未来（2）
- 了解自己，规划未来（3）
- 了解自己，规划未来（4）
- 了解自己，规划未来（5）
- 知识 素质 能力（1）
- 知识 素质 能力（2）
- 知识 素质 能力（3）
- 知识 素质 能力（4）
- 知识 素质 能力（5）
- 知识 素质 能力（6）
- 知识 素质 能力（7）
- 知识 素质 能力（8）
- 知识 素质 能力（9）
- 知识 素质 能力（10）
- 乔良（1）
- 乔良（2）
- 乔良（3）

- 乔良（4）
- 乔良（5）
- 乔良（6）
- 乔良（7）
- 乔良（8）
- 乔良（9）
- 乔良（10）
- 乔良（11）
- 乔良（12）
- 乔良（13）

生涯规划与人生发展（1）

樊富珉

清华大学心理学教授，博士生导师，现任清华大学-香港大学心理辅导研究中心主任，中国社会心理学会常务理事等，主要研究心理健康教育与心理素质培养、团体心理咨询与心理训练、心理问题早期发现与危机干预等方面的问题。

生涯规划与人生发展

◆ 樊富珉

今天我讲的是个非常贴近生活的题目“生涯规划与人生发展”。我想先了解一下听众的背景，是学生的听众请举手，好，有这么多学生，这个课题和我们息息相关。是家长的听众请举手，谢谢，好像在今天的讲堂上家长和学生的听众占主要比例。

生涯规划最近几年越来越热、人们的关注越来越多，但对于广大市民来讲这个概念还是比较陌生的。我今天来讲三个问题：1.什么是生涯规划；2.为什么要做生涯规划；3.如何做生涯规划。

我先从高考讲起，高考结束后，很多考生和家长都在想如何报志愿。很多家长关心孩子，到学校到媒体去看哪些专业热门、哪些专业好找工作。尤其现在大学生毕业后就业形势不是那么乐观，所以大家更关心什么专业将来好找工作。这是社会现实，但仅从这个角度来考虑，往往忽略了孩子个人的兴趣、能力和志向，会带来孩子在发展上的困扰。选择专业、志愿应该是孩子自己的事情。现在是很多家长替孩子报，孩子考试后放松、去玩，这也是中国的一种现状。

其实每个人要把握自己的人生，应该从少年期开始，说得更具体、明确一点，应当从高考报志愿开始。

一定要选择和从事自己喜欢的专业

我想先给大家看一下我们学校一个大二学生写给我的一封信《心灵告白》，我择出一部分，来看看学生报志愿时对专业不明确、不了

解，进入大学后带来的问题：

我在清华大学理工科读大二，我高考的分数并不是很理想，但我仍是跌跌撞撞地走进清华，这让我及周围所有的亲人都兴奋了好长时间，但进来不久我就发现一个非常棘手的问题，我并不喜欢自己的专业，当时报志愿时专业是班主任做的决定，我也不知道专业是什么概念、将来是做什么的，只是想着自己对清华的留恋。后来问题暴露出来，我对自己所学的东西并不感兴趣……不管当初我是如何走的这条路，我都要对老师对父母也要对自己负责，虽然这并不是我所愿，但除此之外我还能做什么呢？至少这样在某种程度上我还可以心安，每次放假回家，我都可以骄傲地告诉爸爸妈妈我的学习成绩很好，在班里稳居第二。看着他们忙碌的身影，日渐增多的皱纹，至少我还可以让他们感到欣慰……其实经过两年的学习，我也知道国家挺缺我所学专业方面的人才的，但我也知道虽然在这方面学习成绩挺优秀，但真正做起科研来，我并不是一个优秀的人才，我的成绩是自己努力的结果，是自己要对身边的人负责的结果，但是我并没有钻研科学的积极和灵感。我衷心希望同学们能在这块土地上耕耘出累累硕果，同时我也相信会有一片让自己施展才华的蓝天。这学期除了学您心理学的课之外，我还选了大学生生涯规划，进一步了解自己探索自己，明确了自己的性格特点、兴趣爱好，渐渐清晰了自己以后的路，通过测试我知道自己的职业趋向是心理咨询师、辅导师，我想像您一样，在大学的课堂上或者课下帮助清华大学的学生调整自己，以便以后更好地适应社会更好的为国家做贡献，也让更多人健康快乐的生活。

生涯规划与人生发展（2）

我常常收到这样的信，不知道自己到底要学什么，当时家长、老师给定的专业，进来后发现不适合学这个专业，兴趣、能力、所长也不在这个地方。

另一个典型的例子给我们的启发更大。这个学生叫刘立早，曾经是浙江大学非常优秀的毕业生，没有上原报的专业，因为成绩的问题调配到化工系，这个学生 5 年学习成绩优异，推荐到清华大学来学习直接读博士生，叫直博生。这个学生学了一年，他在想他这样学下去这辈子要干什么，难道理想、期望就是要成为化工方面的工程师吗？想来想去这不是自己的职业理想，他的理想是当个城市的建筑师，由此他做了一个认真的决定就是退学，这是多少人不能理解的。他退学回到当年高考的学校，回到五年前的起点重新高考，最后如愿以偿考到清华大学建筑系本科，现在还在读。很多人对他的选择有不同的看法，社会上引起强烈的反响，有的人说他对，有人的人说错，有的人说他不懂事，不懂体恤父母的艰辛，因为读大学是要交钱的，父母省吃俭用供他读完大学，在清华读博士生，将来前景很好，为何选择重新读大学呢？有人也说他浪费教育资源。

在我看来这个孩子做出这样的决定，是人生发展中一个重要的一步，他勇敢地迈出来了。中央台曾经采访过他，他在思考究竟是在一个不喜欢的专业里面痛苦地挣扎还是在喜欢的专业里面快乐地做事。人生是有限的，人的精力也是有限的，我们不可能什么都做好、什么都能干，总有所长有所短。人们在选择未来职业发展的时候，选择自己擅长的、有兴趣的，那将有助于你更好地成长、更快地获得成功。他今年大学毕业，我相信他未来的人生会因为他自己的选择而更加精彩。

美国研究发现，一个人如何才能获得成功呢？94%的人是做自己擅长的、能干的、喜欢的专业，因为喜欢所以无需扬鞭自奋起，就有

很大的动力。李开复是前微软公司的副总裁，是计算机IT行业的语音系统识别方面研究的专家，是计算机硕士、博士，现在是Google中国区的总裁，是在IT行业获得骄人业绩的科学家，也是一位出色的管理者。他在回顾时写了一本书《做最好的自己》，我建议大家看看这本书。他在介绍他的人生发展时有这样一段话："我刚进大学的时候想从事法律或者政治工作。"因为他考的是哥伦比亚大学，哥大法律系在全美排名第三，是非常有名的院系，他想从事法律，考上美国法律方面最好的学校。"一年以后发现我对法律没有兴趣，学习成绩也只是在中游，但爱上了计算机，每天疯狂地编程，很快引起老师同学的重视。大二的一天我做出一个重大的决定，放弃此前一年多在哥伦比亚大学法律系修成的学分，到计算机系重新开始。"很多人不理解他，告诉他改换专业会付出更大的代价，但他提醒自己，"人生只有一次，不应该浪费在没有快乐没有成就感的领域"，如果你对一个行业没有激情没有热爱没有兴趣，是不可能做好的。他庆幸自己在大二时做了这样的选择，当他做完选择转系后心花怒放、精神振奋，他对自己说以后必须门门课考A，没有人逼他，他自己逼自己，因为他既然选定自己要发展的专业，自己必须全身心投入，他说"若不是那天（转系）的决定，今天我就不会拥有在计算机行业取得的成就，而我很有可能只是在美国某个小镇上做一个既不成功又不快乐的律师"。

生涯规划与人生发展（3）

可见在一个人的职业发展过程中，专业、行业对人的影响有多大。当然我们不是说计算机就不好法律就好，不是这样的，因为这个社会、行业非常多，按照中国劳动部出版的《中国职业分类大典》记载，中国榜上有名的职业有1900多种，同时每年国家劳动部都要颁布一些新的职业标准，随着社会的发展、社会分工的多样化，越来越多、各种各样的行业问世了，大概几千种行业。你不可能都做到，要聚焦到擅长的、有兴趣的、可能去做的行业之中。

我辅导过一个计算机系的学生，以很高的分数考进清华，好像是某个省的文科状元，可以随便选择清华大学的专业。当时他也不知道计算机是做什么的，只听说计算机专业将来好找工作，所以选择了计算机，但学后发现不擅长、不喜欢，大二时开始逃课，逃课并不是出去泡网吧浪废时间，他知道时间非常宝贵，他把时间花到在图书馆看书。他的功课学不好，其他书看得再多知识再丰富，也毕不了业。后来这个学生有好几门功课不合格要补考，他的老师非常着急，当年的状元敲锣打鼓送进清华，再这样下去可能的结果是退学回家，他自己、家长、母校都不能接受。他的班主任让他到心理咨询中心找樊老师，他找我的时候非常苦恼，说不想学计算机，我说你不喜欢为何选择这个专业，他说原来不懂、爸爸妈妈说这个好就选择了，学了之后才发现不喜欢。他说他不是一个不爱学习的人，他在图书馆看法律方面的书，他只是对某些领域特别有兴趣对某些领域没有兴趣，我给他做了个职业测试，测出的结果是他最适合的职业是律师。最后我们讨论考研的目标，当时清华还没有法律系，他到政法大学找老师，那个老师看他聪明，又对法律有特别大的兴趣，指导他好好复习，说只要考上录取线就会要他，并告诉他计算机对法律专业也很有用。他明白了现在学习的东西对理想的专业和想从事的方向会有帮助，也愿意投入，一边准备考研究生一边把落下的课程补上。在他要考试的前夕，

清华设立了法律系，因为他是有备而来，面试成绩优异被录取，学习很好还被派出国学习，最后成为大学法律系的老师，事业非常有成就，他非常快乐地享受自己的职业生活。如果当时他不来找我，如果当时没有别的办法，我不知道他的人生会怎么样。

选择职业就是选择未来的人生，并不是说只有大学生去考虑生涯规划。任何一个人任何一个成年人，都需要考虑：现在从事的工作是我真正擅长、喜欢、是我愿意去投身的吗？如果你越早知道，就会越早投入到你喜欢的领域，越早享受职业带给你的成就感、幸福感。

生涯规划与人生发展（4）

这个演员原来是北京外国语学校教法语的老师，是管理学方面的硕士，他将来的人生应当是什么样子的呢？很多人认为这个人应当是非常有学问的大学学者，或者是在管理方面做得很出色的高级管理人员。但他40岁的时候自己做了一个选择，就是转行到演艺界。很多人认为演艺界是吃青春饭的，年轻人投入到演艺界比较成功，他已经40岁了，再转行到演艺界行吗？结果是他演了几部戏，演一部火一部。很多人说这个人可以做学者做高级管理人员，为什么要去做演员呢？每个人有不同的职业价值观，每个人有不同的看法，我非常欣赏他，因为他终于做了自己快乐的生活，这是非常难得的。

在一个人的生命中，真正的快乐来源不外乎你的家庭、亲情、友情、爱情，还有一个就是来自于你的工作。如果一个人的工作没有任何快乐感，是很痛苦的，很难高质量地生活。

前些年下岗工人重新再就业，下岗并不等于是灾难，很多人获得前所未有的人生的新挑战，去想自己要做什么。大家可能都知道，举行APEC会议要穿当地民族有特色的服装，在上海举行的APEC会议上各国首脑穿着中国传统的唐装。很多人不知道制作这些唐装的公司老板是纺纱厂的下岗工人，下岗时刚刚30多岁，觉得自己无事可做、生活没有着落非常倒霉，不知道成就人生的领域在哪里。但他没有趴下，他去做市场调查，发现市场上中式服装需求很大但供应很少。他就找了几个伙伴弄了几个缝纫机在弄堂的过道里做中式服装，做完拿到市场销售非常好，发现这是一件可以做的事，贷款扩大投资。当时做APEC会议的服装，要做得非常精细，他的公司在多家竞争者中脱颖而出，因为他们是手工制作的，非常精细。中央电视台采访他，他说做梦也不会想到有今天，当年下岗时多么沮丧、多么自责、多么痛苦，觉得非常绝望，但现在回过头来看，那是绝望中的重生。

其实生涯规划与每个人都有关系，每个人都要考虑，不管是青年人还是在岗的有工作的人，我们都有一个困惑，我们在职业上到底能干什么、到底想干什么、我们适合干什么、社会上对人才的需求是什么、自己所学对未来发展到底有什么关联、在哪里能找到工作、我该不该择业、我该不该考研、我该不该出国、我该不该跳槽，所有的人都有这样的困惑。马克思在年轻时写过一篇文章叫《青年在选择职业时的考虑》，有这样的一段话，我非常喜欢，现在看来仍然是真知灼见。他说："如果我们选择了并不胜任的职业，那么我们绝不能把它做好，我们很快就会自愧无能，并对自己说我是无用的人是不能完成社会使命的人，由此产生的必然结果是妄自菲薄。"马克思说在选择职业时遵循两个原则，一个是擅长另一个是社会的需要，把二者最佳结合去选择职业是每个人能够真正获得成就感、价值感的来源。

生涯规划与人生发展（5）

像我们这样年纪的人，当年我们没有选择的机会和可能，是计划经济，什么都是安排好的。当时我们只有一种可能，就是革命战士是一块砖，哪里需要哪里搬。每个人是不同的，即使你是一块砖，也得看你是什么砖。因为质地不同，就像我们每个人特点不同，你所适合的岗位也应该不同。如果盖大楼你用泡沫砖打地基，最后的结果只能是自毁，给社会带来损失也会给自己带来损失，只有花岗岩打地基是好的。把泡沫砖放到高层建筑房间之间做隔断，泡沫砖又轻又具有隔音效果。同样是一个人，每个人不一样，有的人擅长体育运动，有的人擅长美术、艺术，有的人擅长科研，有的人擅长做行政工作。如果岗位不适合你，你对社会对事业不会带来贡献，只会带来不良。要找你力所胜任的事业。没有人能胜任天下所有的工作，每个人总有弱点，总有自己不擅长的。我在清华读的是机械制造，出来应当做工程师，但我发现我不适合，我真正的兴趣不是机械不是设备，我的兴趣是人，我喜欢关心人、引导人、陪伴人、琢磨人，喜欢和人打交道，我擅长的工作不是机械工程师。我很庆幸在职业发展过程中，因为我学心理学，在国外留学时有机会审视自己，知道自己长在哪里、短在哪里、我应当学什么。我数理化不好，为了数理化过关要花费很大精力，但我很擅长外语，不用花多大功夫就可以学得很好。找你擅长的，如果不是这样，你只能自责。我非常喜欢我的工作，我每天都很高兴，哪怕很累，我也会乐在其中。但是如果做我自己不擅长的，比如我动手能力很差，但我学机械制造，有很多实习的课程，我每次都特别自卑，同学都做得特别好，我做出来后我自己就受伤了，做物理、化学实验每次我都受伤，我觉得学习很痛苦，觉得谁都比自己好，特别自卑。

人生只有几十年，越早找到擅长的领域越能成就对职业的满足感，能越早成功。

怎样找到自己适合与喜欢的工作领域

我们在职业生涯中怎么样去找自己适合、擅长、喜欢还有机会做的工作？这些问题就是生涯规划的研究，生涯有“方向”、“道路”的意思，是人一生所从事的工作以及他所承担的各种职务、角色，也涉及到非职业的方面。简单地说就是人一生的发展，包括职业内和职业外的。狭义的生涯指职业，广义的生涯包括职业以外的。选择职业就是选择一种生活方式。

职业生涯规划，是个人主动自觉地根据社会发展变化需求找寻自己的职业发展，设计自己未来职业的发展，且根据变化做出相应调整。是个人主动选择的过程，不是一锤子买卖，要根据变化不断调整，我们可以不断选择、发现、探寻。我10多年前在日本留学的时候，对职业表中的很多职业听所未听、闻所未闻，动产、不动产、股票、期货等等我从来都没有听过，大家看现在都有了，且现在又出现如精算师、电子商务师等很多职业。我们做选择并不是一辈子只有一种选择，而是根据变化不断去做选择。生涯规划是自动去设计、规划未来职业发展，涵盖职业发展，并且可以去调整。

职业生涯有四个特点：一、独特性。每个人都不一样；二、发展性。贯穿人的一生，随着人的成长慢慢形成终身性，一生都去面对这样一个课题；三、终身性。四、综合性。每个人的职业发展不一样，我们可以和别人比学习成绩比薪水，但没有办法去和别人比职业生涯，每个人的职业生涯是独特的，无需和别人做比较。有很多事情是不可以比较的，除了自身条件不一样，机会也是不一样的。

生涯规划与人生发展（6）

第一，独特性。

庄子《逍遥游》中的一个故事可以表现职业生涯的独特性。大鹏展翅十万八千里，小雀蹦蹦跳跳飞不高，小雀嘲笑大鹏一飞那么远，看我多自在想飞就飞想停就停。其实各自有各自的限制，每个人都有自己的特点，认识自己的特点，把自己的潜能发挥到极致，拥有自己的目标，欣赏自己的选择，不妄自菲薄不怨天尤人，就可以实现自己的目标。社会有很多分工，只要认识你自己，找到你自己感兴趣的，就可以乐在其中。我们经常和别人比，却忘记了自己真正要的是什么。如果说上大学之前所有人的目标非常相似，高中生的目标就是考大学，比谁的成绩好比谁能上好大学比谁能上自己理想的专业，但进入大学后这个目标从此就分化了，没有什么可比的，有的出来当公务员有的出来当科研人员，是非常不相同的。有的家长说小孩考不上大学特别没有面子，但10年以后可能他笑得最开心，因为可能他觉得学习非常重要，出国回来发展。可能有的人做小买卖把事业做大，自己有自己的工厂实业，大学毕业后创业不见得有这样的机会和条件。上了大学之后没有什么可比的，每个人走自己不同的路，谁好谁坏没有具体的标准，做你想做的事，拥有你自己想拥有的人生。只要拥有自己的人生那么做什么都没有关系，不要处处攀比，问问自己要的到底是什么。

我的女儿和我说她最想做幼儿园老师，她大学时也是学心理学的，她还不敢和我说，因为父母在大学当老师。当她告诉我的时候，我一点都不惊讶，我说“你清楚自己要做什么吗”？她说她想做教手工课的幼儿园老师，我说：“我很高兴你知道自己要做什么，那么你知道做一个幼儿园老师需要什么条件呢？”她说不是特别清楚，做幼儿园老师要知道儿童心理、生理、营养，还要懂得很多幼儿的教学方法，她说掌握得不多，我让她设计要做幼儿园老师大概需要什么、她具备什

么、拥有什么、缺乏什么、要如何去学习，她说要去英国学习。我高兴的是她终于知道为人生负责做决定了。

哪个行业好哪个行业不好？中国科学院动物研究所有个博士生，在兰州大学毕业后考到北京中科院，以优异的成绩毕业，申请到美国全额奖学金读博士，读了1年他自己不读了，跑到陕西秦岭买了一块地在那养猪。很多人不理解，留美博士上山养猪图的是什么？后来因为没有经验，猪死的死跑的跑，20多万元打了水漂，等于创业失败，嘲讽的人很多。记者采访他时，说他的老师说他适合做科研，他说适合不等于喜欢、擅长，他真正的兴趣是创业，觉得做什么事情能做出来比写一篇论文有价值，因为创业而使生活得到改善。他养猪是想通过把家猪和野猪杂交，出现一种新的食品结构，让中国人的体质可以得到提升，其实是很大的很了不起的理想。因为没有经验，没有做好，但他不后悔，既然选择了就执着地走下去，总有成功的那一天。一个人要成就事业，目标要清晰，要执着地追求下去。记者问他为什么要养猪，他说他认为创业无高贵卑贱之分，一件事情坚持下去总会有成功的一天。他认为重要的事情去做就是值得，没有高低贵贱，每个人选择自己适合的。有个法国小伙子是学心理学的，在北京开一间法国快餐厅，他很开心很享受，学习的知识并不一定要用到生活中。

生涯规划与人生发展（7）

第二，发展性。

台湾歌手罗大佑唱的一首歌特别好地诠释了生涯规划的发展性，他说小的时候爸爸问他长大要做什么，他一手拿着玩具一手拿着糖果说长大后要当总统。六年级时老师问他长大后要做什么，他说长大后要做科学家。在长大的过程中认识的人越来越多，才知道总统只有一个科学家也不太多。中学时写作文问长大后要做什么，想起母亲的叮咛，认为医生、律师收入高地位高就想做医生律师。高考时作文题目是长大后的志愿是什么，回想报名时候，心里毫无选择，志愿填了一百多。长大后才知道每个人其实差不多，才知道自己的志愿。随着成长知识扩展到事业，对事业了解得多了，我们才知道自己要做的是什么，这首自己的歌，告诉我们每个人应该平平静静的生活。每个人都是这样，小时候都想当科学家，觉得科学家了不起。现在问就是想当老板总经理。社会有很多新的变化，但不可能人人当老板当科学家，总是随着生活阅历的积累，我们会越来越具体越来越聚焦。领域太多了，你只能在某一领域做一点点事情，这已经很了不起了，做自己想做的事情是非常重要的，慢慢才清楚我们要做什么。

在30岁以前我们一直在探索，从30岁到40岁在工作上已经有基础，40岁到50岁是事业的冲刺阶段，50岁以后事业、工作比较稳定，大部分人到50多岁时考虑到退休后如何去生活。这是随着人的成长、发展而慢慢建立起来的。

第三，终生性。

按照美国职业心理学家的理论，人的一生职业发展是一个从建立、发展到衰退的大的循环。在生命的不同阶段，大体10年到15年左右又是一个小循环，你找到一份工作，从不懂到懂，从懂到熟练，从熟练到精深。人的一生在职业生涯中会做多种职业，不像以前计划经济，一个人扎在一个单位，生是单位的人，死是单位的鬼，一辈子都

在做一件事情。现在市场经济很丰富，你可以自由选择。大概10年左右，人们会再思考，做得熟练了没有新鲜感，就会重新思考。今天我讲的题目绝不仅仅是给学生讲的，给所有的职业人成年人，我们要思考我们适合做这个吗？我们喜欢做这个吗？我们有什么特别想做的还没有去做？

第四，综合性。

一个人一生同时要在各种角色和身分中作出承担。生活是一个大舞台，我们在舞台上会扮演很多的角色。开始我们是小孩，瞎吃闷睡，只知道玩。长大后我们读书，是学生的身份。后来我们走上工作岗位，要成家。职业心理学家休伯说人的一生的发展是综合的，归纳为长度、宽度、深度。选择一种职业是其实选择一种生活方式，选择规划生涯就是规划自己的人生，这是生涯图，长度就是弧度；幅度就是扮演几种角色，扮演的越多宽度越宽；深度是在每一个角色上不同的时期深度不一样，小学生边玩边学，中学生边学边玩，大学生要集中精力学习玩的时间很少。刚成家的时候精力全部投入到家庭，家庭关系生活已经稳定后你可能需要花更多的时间在职业上面，创造更多财富以满足家庭发展的需求，你老年后减少职业时间，可能把精力放在家庭或者社会公益事业上。

生涯规划与人生发展（8）

人的一生如何去度过？在各种主要的角色上你打算如何安排？你有权力、能力、责任自己去规划、创造。人在工作的时候，从25岁毕业走上工作岗位，到65岁退休，是40年的职业生涯，有两个阶段全力以赴地工作，一个是30岁到35岁，这个时候精力充沛、热情很高、家庭压力高。后来减少了，到45岁时学习，充完电之后又是一个马力十足的职业生涯，快到50岁慢慢减少。人的职业生涯规划并不仅仅是职业，而是你整个人生，你的家庭、社会角色。比如你想当老师，认为当老师有假期，或者非常喜欢学生，喜欢看到学生成长，但当老师需要不断学习，如果你不爱学习就当不好老师。老师做不了大事业，教师是中等偏上的生活水准，如果想挣大钱想让事业充满挑战，做老师是做不到的。

提到职业生涯就必然要提到一个人，这个人被称为职业指导之父，是美国康奈大学毕业的，他在工厂里面做工程，发现随着美国工业化的推进，很多人从外国到美国移民，不可能像传统社会子承父业，职业领域非常宽广，可以有很多选择。很多人非常盲目，不知道自己能做什么，也没有经过专业训练，即使做简单的工作未必做得好。他发现青年选择事业太盲目了，他决定要帮助、指导他们。1905年他在波士顿成立了世界上第一家职业指导所，为青年找工作提供帮助，他一边工作一边总结经验，几年之后写了世界上第一本《职业指导》专著，在书中提到职业辅导要注意三大要素：了解自己，清楚自己的态度、能力、兴趣、智谋、局限性和其他特。了解局限性非常重要，你不可能什么都能干。我是当老师的，在会计领域很愚笨很不擅长，我不做财务，做老师我可以扬长避短。

要为青年提供职业的知识和信息，每种职业有什么优势、有什么局限、有什么机会、前景如何、发展怎么样，知己知彼把自己放在世界上最恰当的位置，放在最适合你的位置，做出职业的决定，这是帕

森斯的思想。生涯规划要做的是知己知彼，做出一个决定，做决定没有十全十美的，任何一次决定都是得与失的权衡，总有得有失，你想找一份待遇很高、很轻松、要在高档的写字楼里、环境很美、领导善解人意、同事和睦相处、很有发展、还可以照顾父母、离家很近不需要坐车的工作，哪有这样的工作。如果你很在意待遇，那么找待遇很高的，如果你很在意父母，那么离家近一点，中午可以回家照顾他们吃饭。任何一次抉择都是得与失的权衡，总是有得有失。你一旦做了决定，如果你想做老师，那么应当了解具体通向老师的路是什么，要了解如何才能成为老师，订好目标、积极行动，这就是生涯规划。生涯规划是自己主动自觉选择未来的职业人生发展，为了目标行动。

为什么要作生涯规划？人的一生有五个重要时刻：出生、死亡、求学、求职、求偶，这里面包括事业和家庭的建立。生和死是没有办法选择的，但求学、求职、求偶是可以选择的，这三大选择其实都影响着你。求学和求职是息息相关的。职业在人的一生中影响很大，影响家庭幸福的程度，对求偶也有影响，大多数人会选择有职业的对象。麻省理工大学心理学家雪恩说人的生命是由三个旋律构成的交响乐，工作职业事业、感情婚姻家庭和个人成长，中国也认为成家立业是人生大事。工作和职业是非常重要的，工作是我们成为一个真正的社会人的立足之本，不工作行不行？我曾经在企业家和大学生中做了个实验，你中了六合彩，能令你一生衣食无忧，你还工作吗？大部分人都是要工作，尤其是企业家。少数的人会有不工作的想法，绝大多数人还是要工作。

生涯规划与人生发展（9）

工作不仅仅是谋生的手段，是谋生的基础但不是手段，谋生不是职业生涯唯一的目标，美国心理学家研究发现工作能给人们带来经济、社会和心理的满足。通过工作赚钱满足自己的物质需求，让生活得到改善，可以存入银行可以投资，可以买休闲自由的时间，可以购买服务。钱也是一个人成功的象征。工作有很多非经济的因素，比如给人带来社会的满足，工作是一个舞台，可以和同事、客户、学生交往，在人际交往中去满足被人尊重和被需要，得到一定的社会地位和评价。它也给我们带来心理上的满足，当我们的工作受到表扬和肯定，会有满足感和价值感，会对自己的生命有更多的认同。工作会满足我们多方面的满足，所以一般情况下仅有钱仍然工作，钱只能买来经济上的满足，心理和社会上的满足是钱买不来的，工作不仅仅是谋生的手段，也是快乐的来源。人的一生最好的时光是和职业相伴的，职业的成败对人的影响很大。帮助别人获得工作的满足感和成就感是当代社会最重要的崭新的工作，这是职业生涯规划和职业辅导。

职业生涯规划是给自己确立一个目标，并且努力去实现。日本职业生涯教育贯穿整个教育过程，做了很多职业教育中心，里面有模拟室，让小朋友去学习。如果你想当消防员，穿上消防员的衣服，模拟火灾让你灭火，让你知道什么叫消防员、消防员在什么条件下工作。

有一个人是《谁动了我的奶酪》的作者，后来他写了一本书叫《快乐人生--成功的资本》，写了杰克和大卫的故事，讲一个人走上社会如何真正成功。杰克和大卫在大学里是好朋友，雄心勃勃准备大干一场。毕业三四个月后两个昔日的好友在一个小酒吧里不期而遇，大卫西装革履踌躇满志，杰克心灰意冷穷困潦倒，杰克看到朋友春风得意的样子心里酸酸的，大卫很心疼自己的好朋友，很想帮他，讨论职业生涯成功需要什么。在大卫的建议和鼓励下，杰克找到了工作并且认真去做，遇到人际关系的冲突、矛盾、各种工作的局限，但一直

在互相支持、帮助、鼓励，杰克被领导任命为部门经理去进行合作谈判，谈判的对手就是大卫的公司，谈判的对象就是大卫，杰克的事业从零开始发展到比较好。这本书每章都谈了职业生涯发展成功的重要因素，作者说成功需要资本，需要你好好规划，需要健康，需要你做擅长的、喜欢的、有兴趣的、能干的工作。做擅长的工作，成功最快。

但生活并非每个人都很清楚自己到底能做什么到底适合做什么，有4种人的存在让我们看到生涯规划多么重要。第一种人是经过探索、经过分析、经过生活的磨炼失败，知道自己要做什么，始终把握自己职业的发；第二种是父母老师给找份工作，自己是不是适合没有好好想过；第三种是寻求方向型，不是特别清楚，但是知道命运应当把握自己手上，要去思考要去探索；第四种是迷失方向型，在大学里对大学生做调查，超过40%的人迷失方向。

生涯规划与人生发展（10）

现在很多人都是很糊涂的，很多东西实践才能明白，就怕你最后还是不明白，在不清不楚中度过自己的职业生涯。为什么有这么多迷失方向的年轻人呢？很多年轻人生涯规划的方法没有科学的指导，或者指导不足，成绩多少分就到分数相应的学校，这是非常盲目的。还有一种目前趋势法，看现在社会上什么热就干什么，就出现一种围城现象。现在这个社会找工作非常不容易，很多人就想就这么着吧。有的男的认为不能当幼儿园老师不能当护士，其实现在这个社会最成功的不是男性化女性化而是双性化的人，说的是性格，该出手时就出手，该细致时就细致。现在很多人到招聘市场像逛市场一样，完全凭着感觉走，比较盲目。

我们应当怎么做呢？我们怎么做生涯规划呢？生涯规划涉及三大领域：第一是个人信息，一个人的职业很多是离不开父母的期望的，比如教育世家，因为爸爸妈妈从事这样的事业，对这样的行业耳闻目染，如果你做的是你喜欢的也是父母期望的是好的；第二个是市场信息；第三个是决策，很重要的是作出决策，不能永远搜集资料，需要作出选择。综合的生涯选择的模式包括生涯信息、工作的实践，经济发展不好，就业机会下降，经济发展越好，越有更多的机会。生涯探索，可以到哪些地方得到信息？他人的影响，家庭的传统，社会的经济地位，还有你自己的家庭，他人的期待，未来人生的计划，他人的计划，个人的自我支持，生活的态度，会涉及到这么多因素。具体影响职业生涯外在的因素是，就业机会的多少、社会经济景气、职业结构的变化、国家的相关政策；内在因素是自我技能、能力、兴趣、职业价值观、性格，性格影响很大，内向还是外向非常重要，如果你很外向当导游很好，如果你很内向最好是做编辑，不同的个性适合不同的岗位。职业生涯选择的过程是这样，我可以做什么？你要看看环境，经济、社会、政治的，做出一些分析，看看机会、挑战在哪里。

我能做什么？衡量自己的能力、特长、学历、性格，硕士毕业到清华大学当老师基本没有可能，博士学位都很难进来，现在都是博士后，如果你就想当大学老师，那么你就好好学习去读博士，这是入门的硬指标。和他人相比我的特点在哪里？你要清楚有什么特点？我想要什么？我个人、社会价值追求是什么？我觉得什么样的生活是最主要的、什么是我最重视的？把这些知识做一个整合，做出选择。

这样的步骤不是我们个人能够全部完成的，我们需要有一些技术、方法、专家帮助、自我认识。如何帮助孩子给他们一些建议，问问自己是谁、我想要什么、职业有什么需要、有什么发展，先是了解自己的兴趣、性格、价值观，有很多自我探索的方法，可以自己做决定，也可以大家做决定，也可以找职业辅导的专家做决定。现在国家有职业指导师，现在企业也有很多专业的训练，从事这种新鲜的行业，帮助当事人来提升自己的生涯规划的能力。生涯规划的能力包括几大块，第一块是了解自己的兴趣、所长所短、性格、特征；第二个是搜集有关生涯信息的能力；第三个是生涯决策能力，要学会做决定。决定后要推销自己，如何让别人知道你最适合。

生涯规划与人生发展（11）

适应工作，在做的过程中明确工作要求、工作量如何，在工作中要长期做下去，知道有哪些规定哪些伦理道德要去遵守。先自我认识，机会认识，求职技术的培训，执行求职的计划，不断地学习进修，看自己在这个行业继续做下去还是重新规划，有一个过程。了解自己其实是最难的，因为人很复杂，人是不断发展的，影响我们价值观、性格、兴趣、能力、经济地位的因素非常多，我们很难认识自己，可以去寻求一些技术上的帮助，心理测评是很重要的技术。

职业心理专家霍兰德认为找工作是人格的反映，如果工作要求特点和人格所具有的特点是匹配的话，那么是适合的。他把工作分成六大类，也把人归为六大类，喜欢动手的、喜欢做研究的、喜欢和人打交道的、喜欢领导别人带人前进的、喜欢按部就班踏实工作的是很不一样的，现实型的人实际型的人的特点是坦率、正直、谦逊、诚实、注重实际、唯物主义，适合做农场主、电器工程师，具有这样特色的人从事这样的职业是最匹配的；研究型的人喜欢分析、逻辑、思考、推理，可以做化学家、物理学家、生物学家；艺术型的人内心很复杂，无序、自由、情感化，适合做一些和艺术相关的工作；社会型的人一般很友善、大方、有耐心、待人真诚、热情，适合当老师、心理师、咨询师；我在日本测试我最适合的工作是心理咨询师、社会科学老师、外语老师、空中小姐、幼儿园老师；企业型的人冒险、雄心勃勃、胸有大志、对权力看得很重、乐观自信、善于影响别人、口才又好，可以当管理者政治家；传统型的人按部就班、服从命令听指挥、做事井井有条，适合做会计、档案管理等工作。通过100多道题的问卷测出你的职业码，去查你相应的职业，可以帮你把那么多的工作缩小，找到适合你的、匹配的、擅长的、做起来高兴的工作。

下面做个小的选择：假设你有7天假期，打算到马尔代夫，共有6个不同风情的小岛各有特色，你想去哪里？代号A的小岛上有许多现

代小型美术馆音乐馆，当地居民保留当地传统的舞蹈、音乐、美术，艺术型的人喜欢到这个地方；代号S的岛上有一套好的教育方式、服务系统，岛上的居民很和善，其乐融融；代号E岛的岛民豪爽热情，到处是高级旅馆，来往的都是企业家政治家律师；第四个岛很现代化，管理井井有条，岛民个个冷静、理性、按照规章制度办事；第五个岛到处是原始动物林植物林，岛上的人喜欢自己动手丰衣足食，是个很自然的岛；第六个I岛离其他岛比较远，可以观天相，有天文馆、博物馆，岛上的人喜欢思考，喜欢和心理学家、科学家交换思想。选出的三个岛的代码就是你的职业，通过这个选择可以查你最适合的职业。我自己在职业上做了这样一个决定，知道原来我现在做的事是我最擅长最适合的，还有机会做心理学方面的老师，我特别开心，所以我没有动摇，一做就是20年。我花出的时间要超过20年，一天当做两天过，因为喜欢，所以一点也不觉得累，享受自己的工作，更快地出成果。

生涯规划与人生发展（12）

还要知道人生目标，到底想做什么？生命线帮助我们思考未来能做什么，未来的计划和目标是什么，我们假设人能活88岁，现在你20岁，可以看到今天向后还有多少年。我自己预设70岁，我现在已经54岁了，我已经计划好剩下的生活，我觉得很幸福很快乐很充实。要选出三个目标要做什么，是要带父母周游世界？要在某个领域功成名就？要带家人好好享受田园风光？要把事业做到全世界？你一定要清楚自己想做什么。要长计划短目标，具体安排。

职业心理咨询中常常用的思考模式，就是自己问自己五个问题：

1．我是谁？

把自己的长处和短处一一列出来，长处和局限性是什么，了解、清楚我是谁。

2．我想干什么？

可以通过一些心理测验和与别人比较，知道自己终身的理想是什么。

3．我能干什么？

明确你具备什么能力、对什么没有兴趣，对自己的能力、兴趣有了解。

4．环境允许我干什么？

明确内部、外部、家庭的环境是什么。

5．我最终的职业目标到底是什么？

根据目标执行计划，入世后各种各样的职业都有不同的调整。社会发展，有哪些行业适合我有哪些不适合我？千万不要随便跳槽，现在有的大学生毕业两年换了几个工作，工作是需要积累的，做得时间长了才明白到底是什么。一般的企业不喜欢老跳槽的人，要知道什么时候跳槽，跳一步就更向适合自己的方向、向自己的目标前进一步。

要知道各行各业有自己的要求，比如软件行业不仅要有专业知识还要有团队、合作、激情、热爱、喜欢，还要不断学习不断追求变化。

每个人要在社会上拥有无悔人生，都要选择好自己的职业。

了解自己，规划未来（1）

傅可为

美国南加大工商管理博士，中华慈善总会圣陶蓝海神舟爱心行动发起人，蓝海神舟企业家俱乐部董事长，为数十家企业如李宁公司、永正制衣、阳坊胜利集团、中国矿业联合会、国家行政学院培训中心、金盛人寿保险、丰禾意象教育咨询等提供服务、咨询和内训，并成功训练五丰保险营销团队和美资上市公司领袖团队。

了解自己，规划未来

◆ 傅可为

今天我从了解自我、认识自我开始，给大家讲一个“赢”的方法。

大家都知道工作可以分为行政类、技术类、营销类、服务类、管理类、公关、教育、律师等等，这些职业对从事者的要求不一样，我们也不能什么好就去做什么；我们生活中经常碰到的事情不外乎交朋友、谈恋爱、结婚、管理自己的孩子，所有这些行为都与内在特征和性格特征相关；我们平时在生活中工作中有的事情不需要别人教也可以做得很好，有的事情怎么努力也学不好，这是为什么呢？不用教就会做的事情是符合你内在特征的，天性上有就这些特征。怎么学都不会是因为和你的内在特质不太一致；无论我们做前哪一种工作，都会需要沟通，沟通是双向的，沟通对象是人与人。

如何知人？如何了解人？你了解自己吗？怎么认识人很重要。就像冰山露在外面只有小小的一角，而在下面有90%，人类的行为有如冰山，所有行为中有九成是看不见的，如想法、感觉、情绪、价值和需要等等，然而这九成造就了一成的可见行为。我们对别人的了解、看到的别人或者自己只是外在的，应聘时我们往往只知道这个人的学历、背景、经验，但往往决定他的行为特质、他能做什么的，是他的内在特质和性格特质，内在特质决定了价值观、想法、情感、需求，这是非常重要的。

人的内在特质、内在需求是什么样的？许多文化从远古就开始研究这个问题，古希腊很早就提出人的行为特质犹如自然界的四种物质火风土水，火有哪些特质？热情往外、速度很快；风有哪些特质？风是来去无踪来得快去得快；水有哪些特质？水轻柔水滴石穿融入于大海，在集体里只关注别人，有很强的持久性，随方就圆，到方的地方就变成方的，到圆的地方就变成圆的；土有什么特质？土很稳定、很可靠、脚踏实地。当然人和自然界的物质不完全一样，但古希腊人这样提出来，与中国的五行一样，都有一定道理。

了解自己，规划未来（2）

后来也有心理学家提出很多理论，但所有的理论都具有片面性和不全面性。1928年时美国的威廉?马斯顿通过对成功者进行研究，写出了《常人之情绪》，把世界上有成就的人分为四类：D、I、S、C，分别对应的是就是火、风、土、水。D是驱动指挥型，I是影响社交型，S是稳定支持型，C是服从思考型即服从内心的想法。驱动指挥型的D型人喜欢发号施令，行动力很强，有方法，重视事情的结果；I是影响社交型，个人魅力很强，沟通能力非常强，非常自信，是公关高手，适合和人打交道，喜欢和人打交道；S型是稳定支持型，行动相对比较缓慢，自己不是很有主见，需要慢慢下决定，非常为别人考虑，忠诚于团队；C特征的人是服从思考型，很善于思考，做事小心谨慎精准，追求完美，凡事先谋而后动。D是火，火的破坏性很大，性格特质上脾气就会暴躁，因为重视事情所以不太顾及别人的感受；I是风，只注重感觉而不重视事情的结果；S因为没有主见行动缓慢失去很多机会；C因为太追求完美可能会吹毛求疵，别人做的什么事情都看不上。《西游记》里面有师徒4个主要人物，在那个环境下将非常艰难的西天取经的事情做成功了，如果用D、I、S、C来分类，孙悟空是D型的，行动力快，有了问题都是他去解决，猪八戒是I型的，喜欢吃、喜欢说，情绪变化非常大，来去无踪像风一样，沙僧一直牵着马挑着担，在师傅的旁边支持着师傅，所以他是稳定支持型，是S型，唐僧是C型，出发以前要取到经的信念非常强烈，有坚定的信念，很多事情考虑得很细，先谋而后动。每个人都有D、I、S、C四种质素，只是看侧重点是哪个即哪一个占主流、比例不同而已，像唐僧有支持者的特质，也有做领导者的才能。做任何事情都是以团队为单位，不同特质的人组合在一起，无论多难的事情都能完成。没有完美的个人只有完美的团队，只有团结他人才能做成大事，不能要求别人和你完全一样。

我们了解了D、I、S、C这四种特质，就知道D型驱动指挥者重视的是结果，对策是给予权力；I型是很好的沟通者，最大的特长是沟通，他们非常重视别人的注意和别人的认可，所以尊重他是最重要的；C型是分析者，是很好的规划者，把很多问题考虑得非常细，非常重视支持和有安全感，喜欢支持别人，自己有安全感，凡事都谋划好，非常重视程序、事实，对他的策略就是给他证据；S型是规划者重视支持，对他的策略是承诺。驱动者会带来未来带来新天地，沟通者给我们带来快乐，规划者带来和平，世界因为有不同的人组成所以多姿多彩。不管是什么类型的人都很好。

现在我们来看这四位领袖级人物的情况，分别是比尔?盖茨、克林顿、拿破仑、甘地。比尔?盖茨是C型，是商业领袖，微软公司是技术型的公司，想让全世界每一台电脑都装上他的软件，他很成功，几年来都是世界首富，他是通过制定规则来成就事业的，非常的有钻研性，谋划能力非常强。他的搭档就是对角线的I型的，性格特征是完全相反的；克林顿给人印象最深的是个人魅力，非常善于演讲，演讲需要沟通能力，布什卸任后演讲能像克林顿那么挣钱吗？不可能，克林顿在任的8年时间把美国治理得非常好，是美国历史上非常有成效的8年。克林顿有超强的个人魅力，使大家能谅解莱温斯基事件。这是这种特质的人最有优势的一面。

了解自己，规划未来（3）

提到克林顿，可能有的人会想到希拉里，希拉里现在当上了美国的国务卿，有一次希拉里到加油站加油，加油站的工作人员说她非常幸福嫁给了总统当上了总统夫人，希拉里说："我嫁给你，你也是总统。"希拉里是什么特质？D型，这种特质的人是最需要权力的，历史上很少有总统夫人自己去竞选总统，希拉里是D型的，克林顿是I型的；拿破仑开疆拓土，让大家都听他的，是典型的D特质类型；甘地倡导和平获得大家的尊重，像很多诺贝尔和平奖的获得者一样，都是S特质的，温总理也是S特质，孙中山先生也有S特质。不同特质的人成为领袖的方法是不一样的，要去认识自己，领袖不一定指国家领导人、指公司的高层，在一个小团体里面起主导作用就是领袖，家庭里也有领袖。如果谁也不听谁的，团队就没有形成，没有找到让大家都跟随你的方法，要让别人来跟随你，要通过对自己的认识成为领袖人物。

我们复习一下这些特质，D型和C型独立、喜欢支配，I型和S型讲关系、以人为主、爱助人。每一种人都有自己不同的肢体语言，现在教大家如何认识自我和身边的人。D型的人喜欢发号施令，嘴巴张得大大的，手指指向别人，有时没有耐心，讲话时总是非常单调，语言语调没有变化，对人不关心，事情做好就好了，不喜欢听别人讲话，别人讲一半他就插嘴，肢体语言往往说着说着就拍桌子扔东西骂人。他们最希望的就是别人别问为什么，按他说的去做就是了；I型的人肢体语言非常丰富，天塌下来都很高兴，这种人就是没心没肺，总是很乐观，说话经常非常大声，和D特质不一样，语调会抑扬顿挫有变化，非常喜欢肢体语言的表达，喜欢拥抱握手，听着高兴的事情他就听，不高兴的事情就不听，喜欢插嘴，情绪化而且都会表现出来，面部表情非常丰富，经常会穿一些时装，说一些好听的话，经常说我做不做都可以但首先要高兴，要做就高高兴兴的做；S特质的人非常能

设身处地为别人着想，讲究步调，一步一步来，不能变，变了就受不了，我们能预测他的想法是什么，最害怕的就是失去宝藏，说话比较慢，不会抑扬顿挫但比较温柔，是最好的倾听者，他们做决定会比较慢，做任何事情都要准备好才会做。肢体语言往往是微微地笑，手交叉着坐着，看不出来到底是高兴还是不高兴。手势动作不会太大，喜欢按照规则来办事，一定要把事情做好，最怕别人批评。如果别人说什么都不管，这种人可能I的特质比较高；如果别人还没说就开始想，则可能S特质比较高，对批评非常敏感；C特质的人讲话的时候经常讲事情，运用事实和数据，很喜欢提出意见，看见什么都觉得不够好，有这样那样的看法，做事情就要做得对做得准，不喜欢身体的接触不喜欢正面看人家，想事情时会喜欢摸摸下巴或者摸别的地方；D特质的人说话声音大，I特质的人说话声音大并且抑扬顿挫，一看见你就拥抱的人是I型特质，S、C型特质的人脸部表情不太丰富，S型的人更多的是关注人，C型是关注事情。所以如果我们用英文字母来说的话，D关注什么事情即what，C关注为什么即why，I特质的人关注感觉即how，S特质的人关注谁即who。

人不是简单就这四种类别，而有26种主要的类别，即有些特质高有些特质低，在你身上的特质占到60%以上就叫高，在35-60%叫中，35%以下叫低。不同的人会有不同的DISC组合，适合的职业也不同，但都有共同的规律，只要掌握刚才我讲的一些规律，大家都会比较好的判断别人及了解自己。

了解自己，规划未来（4）

讲了那么多，我们通过了解DISC都有哪些收获呢?

第一个收获，过去可能有些人对自己没有信心，对别人很不满意，通过学习后可以知道，每一个人都是一颗钻石，钻石开采出来并不是发亮的，要通过打造把面面聚焦在一面来发光，它才那么耀眼璀璨，人也是一样，不要要求别人样样都好，也不要要求自己样样都行，我们把自己最亮的一面聚焦，要找到自己发亮的一面，同时找到别人发亮的一面，看到别人的长处，这很重要。不管是任何人，都会有特别擅长的东西，不要老是强调自己特别不擅长的一面。找到发亮的一面很重要，坚信自己是钻石。

第二个收获，我以前喜欢和自己一样的人在一起，学了DISC以后我知道只有和自己不一样的人在一起才能弥补不足，要成就伟大的事业成就自己的梦想，需要通过和别人合作才能成功，更要去喜欢、珍惜和自己不一样的人。这样你的心态就会完全改变。从此以后我们要喜欢和珍惜与自己不一样的人。

第三个收获，是明白己所不欲勿施于人，这是孔子提出来的，但有些人己之所欲施之于人，把自己认为最好的给别人且强加给别人，今天我们学了DISC之后应该怎么样呢？你喜欢的不一定就是别人喜欢的，应是人之所欲施之于人，你最喜欢吃红烧肉，你的孙子喜欢吃鱼，你给他鱼还是红烧肉好呢？肯定是鱼好。老板就喜欢你把事情做出结果，你偏偏讲为什么做不了，领导会喜欢你吗？不会。一定要人之所欲施之于人。在你工作上无论是选择哪个工作，在你交朋友过程中、恋爱家庭组成过程中，人之所欲施之于人都很重要。

DISC用于企业经营的原理是：知人善用，找对人。放对位置，做对事。用最少的资源创造最佳的团队，快乐工作，团队增效，企业获利。

DISC格言：垃圾放对位置就是资源，人才放错位置就是庸才。我们每个人都是钻石。成功不是选择最好的，而是选择最适合自己的。

了解自己是一切人生财富的开始。了解自己的DISC，除了以上大概的了解，我们还有更精确的方法，可以通过软件了解自己的DISC的百分比，知道什么岗位适合你，你做这个岗位需要哪些方面的训练，我们有很详细的一套资料。

我们来看看很熟悉的一些成功人士的DISC是什么样的。丁磊是高D高S，D和S是对角线，只要具备这样的特质就是人才，东西方这样的人都非常少，孙中山也是这样的特质。做房地产的孙洪彬I和C高，要说能说要静能静，能演说能很好的规划，也是非常厉害。新东方的余敏洪高S高C，这种人非常适合纪实类的工作，他的合作伙伴徐小平就是I超高，演讲水平是非常高的。张朝阳是高D高I高C，侧重于事情。

我们看了这些人之后，不是说什么高就是好，而是什么都要适当，如果特质高会有优点，同时也会伴随有缺点，某个类型的特质不能太高，四个方面都要有，都要提升它。你去参加聚会，就要I高一些，去销售就要I高一些，当你要规划未来时C要高一点考虑问题要全面一点，要达成目标的时候要讲结果D就要高一点，当你参加团队的时候、在家里面S要高一点，不同的场合我们需要不同的特质。本来你就有这些转换的能力，以前可能不是那么清晰，以后要知道如何自觉转换，你在所有朋友面前的表现是不是都一样？上了年纪的人在不同的人面前是不一样的，你以前就会，以后就是要做得更好一点。

了解自己，规划未来（5）

DISC与个人职业生涯规划有什么联系呢？一定要在了解自己的基础上规划未来。

职业生涯规划的简单步骤如下：1.首先要知道自己是谁；2.问问自己到底要什么；3.自己最想做什么；4.自己最善长什么；5.家庭环境和特长哪些是你最有优势的；6.什么是最适合你的，才能决定最后选择什么。这样系统地做思考，不要简单地、单一地考虑。想清楚自己人生的目标，对自己的未来是有好处的。

我的建议是，择己所爱，择己所长，择世所需。只有乐在工作，才能最出彩。喜爱和擅长不一定完全等同，如果等同是最好的。你喜爱或者擅长的前景可能不太好，所以做事情要考虑三方面，考虑自己的爱好、所长还要考虑社会的需要，未来一定不会差。如果社会不需要，你喜欢的、你擅长的只能当业余爱好，有些事情只能当业余爱好不能成为职业目标，当然有能力兼顾喜爱、擅长及社会需要最好。

下面我们重点强调一下各种特质的人的职业选择。D型特质的人重速度、重结果、抗压能力强，喜欢挣钱，有明确的目标，适合做营销类的工作，挑战性很强的工作，有权的、派外地、出国，如警察、从军，不适合的行业：服务类、重复性的，如行政、财务、老师、护士、秘书、公交司机、乘务员；I特质的人最大的特点是擅长与人打交道，喜欢和人交流受人注意。适合的工作：销售类的，与人打交道的如人力资源、公关、客服、主持人、导游、售货员，不适合：服务类，重复性的，如行政，财务、医生、乘务员；S特质的人谨慎、稳定、耐心、忠诚、有同情心，适合面广，什么都能做，最好是教育、顾问、公益工作、SOHO、行政后勤、服务。不适合：律师。因为他不喜欢争辩，听谁都有道理，没有自己的主见。S型的人是很可靠很长久的朋友；C特质的人组织性很强很精准，精准性、结构性要求高的工作都适合C，如软件、财务管理、审计员、作家、艺术设计、律

师、会计师，不适合营销类的工作，C特质的人也能说话，但只能和熟人讲话。我们只要了解自己，去规划未来是不难的。不管是哪种特质高，都能成为很好的领袖，只是方法不一样。D、I、S、C的领导风格与营销风格也不同，S特质的人基于别人对他的信任客户会主动找上门来，现在全世界包括中国就业形势不是很好，但营销类的工作很多，什么特质都可以做，但要选择产品和行业，S高要做好的话，你可能业绩会来得比较慢，一般来了之后就会有很好地准备。

最后祝大家知人者智，自知者明。做明智的人，规划好自己的未来，你的人生一定是辉煌幸福非常有成就的。

知识 素质 能力（1）

解思忠

国民素质研究专家。现任国务院国资委国有企业监事会主席，兼任北京大学国民素质研究中心主任，博士生导师，中国作家协会会员，高级工程师。学术代表作为“全国优秀畅销书”《国民素质忧思录》、《观念枷锁》和《国民素质读本》（合称“国民素质三部曲”）。

知识?素质?能力

◆ 解思忠

我今天讲的题目是“知识?素质?能力”，这三个名词应该是普通得不能再普通了，大家经常使用，但真正要弄清它们的概念以及它们之间的关系就不是很容易的了。

不是所有的人都能明白“素质”。对“素质”概念的理解往往走向两个误区，第一个误区是将素质与能力等同起来，比如说某个人组织能力怎么样，管理能力怎么样，特别是一些企业的同志，大家评价一个人管理素质时往往讲的是能力；第二个误区是将素质和知识等同起来，比如说某个人学历怎么样。上述两种都是“素质”理解的误区，素质不等于能力也不等于知识。能力是相关素质的综合体现，知识是理解消化复核升华之后才能上升到素质层面，知识、能力不等于素质。

不要说一般的老百姓可能弄不清楚素质的概念，包括我们的主流媒体也往往弄不清楚什么是素质，去年《人民日报》开辟了一个专栏《提高中国公民出国旅游文明素质大讨论》，专栏主持人邀我写篇稿子放在第一期，我说专栏的题目有问题，概念是有错误的，不存在“出国旅游文明素质”的概念，应该是“提高中国公民出国旅游文明行为大讨论”。行为是相关素质的体现，主要是公共道德，公共道德素质不高，出国旅游行为不文明，在国内行为也不文明。专栏主持人说不能改，说是某某领导的批示，我说如果不能改那么我的文章不能写，后

来讨论结束后专栏主持人将题目改成《提高中国公民出国旅游文明行为准则》。去年还是《人民日报》，写了篇文章是要提高国民的金融素质，金融是知识不是素质，很多人现在买股票买基金，但不懂起码的金融知识；一些高等院校也不清楚素质的概念，中国人民大学搞了个课题组，研究中国大学校长素质，课题结束后把成果在《人民日报》上发表了一下，他从五个方面即年龄、学历、性别、专业、认知年限来研究中国大学校长素质。大家可以看一下，其中除学历和素质关系比较密切之外，其他几个方面和素质毫不相干；普通媒体也搞不清楚什么是素质，歌手大奖赛中有进行综合素质的测评，问选手几个问题给选手评分。有的时候评委提的问题不敢恭维，通俗歌手大奖赛中评委问选手亚马逊河流经几个国家，选手答不出来，评委告诉他是流经六个国家，大家都觉得评委素质真高。第二天评委当众向大家更正并道歉，因为节目播出后有很多人给他打电话，专门研究地理的专家告诉他亚马逊河流经八个国家。这样的问题仅仅是地理知识，与素质风马牛不相及。

知识 素质 能力（2）

中央电视台、《人民日报》都弄不清楚素质是什么，我的意思并不是所有人都不知道素质是什么只有我弄清楚了，我们的一些领导还是清楚什么是素质的，原来国务院副秘书长花剑同志前年在行政管理学院院长会上有一个讲话，说各级行政管理机关都要把公务员的素质与能力作为培训的重点。明确素质不代表能力，起码素质和能力是有区别的。我们在些很细小的地方，老百姓也能用对素质的概念，我到一些地方讲课的时候讲到素质概念，中间休息的时候去洗手间，见到男卫生间写了个标语“文明如厕显素质”，这是对的，不能说“文明如厕显能力”或“文明如厕显知识”。他做不做是素质，不存在能不能做的问题。

素质到底是什么呢？一个人的素质既取决于先天的遗传，又取决于后天的修养。比如身高、肤色、智商有遗传因素影响，是素质的一部分但不是全部，可以通过后天的学习修养弥补自己先天的缺陷。搞企业搞产品的都知道产品质量，我们买的衣服、物品也存在质量的问题，有质量检验的指标体系，看是合格品还是残次品。我们每个人从某种意义上来讲都是一个产品，既取决于先天，又取决于后天，即自己的打造。既然我们每个人都是产品，就不能笼统地说某个人是好人还是坏人，我们应该有一个研究素质的指标体系。我试图建立研究素质的指标体系，把素质分为八种：人格素质、精神素质、道德素质、文化素质、科学素质、职业素质、健康素质、身份素质。每一种素质又细分为若干个子项，加起来是50项，合起来我写成了一本书《国民素质读本》，里面详细说了现代人应该具备哪些素质。木桶存水量不取决于高的木板而取决于低的木板，要提高木桶的存水量就要提高低的木板使它与高的木板平齐。要提高总体素质，方方面面的素质都要提高，八个素质可以看作围成整体素质的木板，我们不能局限于某几项素质而忽视其他素质，否则会出问题。我们国家的一些高级领导干

部或企业高管成为“两院院士”即医院、法院的“院士”，都是犯的最低级的错误。包括你、我、他在内，要提高自己的整体素质，就要迅速找出自己的短板把它补起来。每个人的健康也像木桶一样，我们有很多内脏，你说我的心脏、肺、肝都特别好只是肾存在点毛病，肾存在毛病也会要你的命，你不注意肾或某一项内脏，其他内脏再好也是白搭。

我讲得比较抽象，有的人可能对素质还是建立不起来概念，用一句俗话帮助大家理解，大家可能都听过：“只要功夫深，铁杵磨成针。”很多人受这句话激励以后，看到别人做生意他也做生意，看见别人做学问他也做学问，但有志者事不一定能成，有志是成功的必要条件但不是充分条件。“只要功夫深、铁杵磨成针”这句话讲得不错，但并不是说只要功夫深是棒就能磨成针，木头永远磨不成针，要想磨成针就需要是铁，木头只能磨成牙签，木头磨不成针。要达到自己的理想，首先要看你的目标与哪些相关素质有关，搞营销的要求营销能力要高，你搞销售但不愿意和别人沟通就不行，我们要实现某个理想树立某个能力，要知道和哪几项素质有密切或特殊关系，要提高这些素质，提高之后你的能力就自然而然得到提高。我想变成针，那么应该先把自己变成铁。一定要考虑某一种能力背后都有几种素质在支撑，要胜任某个岗位必须达到某几种素质。我们在日常生活中说得更多的是能力，往往不太讲素质，素质是隐藏在背后的东西，为了说明素质和能力之间的关系，我先给大家讲几种能力，解剖一下素质如何支撑能力以及能力和素质之间是什么关系。

知识 素质 能力（3）

第一，创新能力。

创新是事业发展的动力，我们在座的不管是在企业还是在事业单位，创新和每个人都有关系，是全世界非常看好的能力。如何提高创新能力呢？并不是说办个培训班教你如何提高创新能力就能提高，比如说我们真的办个提高创新能力的培训班，同一个老师讲课，回去后每个人的能力各不相同，因为素质各不相同，听老师讲课以后，理解能力、举一反三能力、付诸实现的能力都不相同。

创新能力和好几个素质有关，其中关系最为密切的是发散素质。在精神素质中分十几项，比如理想、意志等等，其中有三项是描述思维性质的，一个是发散素质，一个是理性素质，一个是求实素质。描述一个人的思维模式的时候，会涉及到发散素质和收敛素质，发散素质是对一个问题会产生层出不同的联想、会有不同答案的思维模式，收敛素质是对一个问题只能产生一个答案的思维定式。创新是做前人没有做过的事走前人没有走过的路，最好的办法往往是几个办法中的一个，首先要能想出好几个办法，不能想出一个办法就认为是合适的，能想出几个办法的思维就是发散思维，思路非常开阔。发散思维按照通俗理解就是想象力，说明你的想象力很丰富。

我们有些高智商或者是高学历的人往往都会走向收敛思维的误区。给大家讲个故事，有个速算家到一个城市表演，他计算速度特别快，给出正确答案的速度特别快，很多人出了很多题目都难不倒他，后来有一个人出了一道题目让速算家瞠目结舌答不出来。这个人问一辆火车从甲地开往乙地，出发时有1000名乘客，在第一个车站上来几个下来几个，在第二个车站上来几个下来几个人，如此说了很多个车站，然后问速算家：这辆火车经过了多少个车站？速算家答不出来，因为他以为肯定会问他最后到站时车上有多少人，他在别人问的时候就已经把答案假设好了。其实这个问题简单得小学生都能算出来，但

却让速算家当众出丑，不是速算家速算思维不好，而是因为他是收敛思维。我们在日常生活中解决问题时，往往用传统的概念去解决，百思而不得其解，找不到解决问题的最好办法，都可以归结到思维模式上去。苏格拉底带弟子们出游时看见一片湖水，苏格拉底问弟子们这一湖水有多少桶？有的弟子说要求先量出湖的体积然后进行计算，有的弟子说要用桶舀干湖才能知道。苏格拉底问他最得意的弟子柏拉图，柏拉图说那要看桶有多大，如果是像湖一样大的桶那么只需要一桶，如果是像湖一半大的桶那么需要两桶。柏拉图的答案是唯一正确的答案，因为并没有告诉你桶有多大。一说桶我们就想到日常生活中的桶，日常生活中的桶也大小不一，不能一说桶一遇到问题就想到日常用的办法。微软公司招聘人才进行考试，比尔?盖茨亲自出了一道题目，在纸上画个三角形，让你用笔画一根直线把三角形的三个顶点连结起来。答案就是用一根比三角形还粗的笔把三角形画下来，生活中的笔各种各样，为什么一定要用细的圆珠笔呢？这不是脑筋急转弯，是考一个人的思维模式，在微软公司设计软件，要运用于各个领域，如果软件设计者本身是收敛思维，设计的软件不可能运用于各个领域，所以微软公司要求从业人员必须是发散思维。如果你在生活中解决问题处理问题用的是传统的办法，没有再想另外一种办法，说明你的思维模式是收敛的。

知识 素质 能力（4）

想象力比知识更重要，因为知识是有限的，而想象力是无限的，想象力是知识的源泉。上世纪人们的幻想、梦想在这个世纪都得到了实现，首先必须想到，才有可能做到。我们有很多新产品的开发，往往并不是运用了多先进的技术，而是设计者具备了发散思维。瑞士一个企业的CEO海瑞克说，“把强大的技术和6岁儿童的幻想结合起来就能创造奇迹”。为什么不把强大的技术和60岁人的想法结合起来呢？60岁的人经验丰富，但思维往往收敛，6岁的儿童思考问题海阔天空，没有不敢想的没有不敢问的，有时候他问的天真的问题大人都回答不了。我们现在发展的很多产业包括文化产业、旅游业、广告业，并不是要用多么先进的技术，主要是靠设计这种发散思维来取胜。给大家举一个非常普通的产品即枕头，日本人发明的“男体枕头”获得了专利，作为一个新产品开发。枕头的形状像男人的半个身子，是倒U字型的，这种枕头是专门给独身女人用的，让她们可以枕着男人的臂弯安然入睡。中国人用了几千年的枕头，从未想过改变枕头的形状让它更人性化更符合人性的需要。如果让我们农村老太太去缝可能缝得更好看，但我们没有想出来。这样的例子非常多，一项产品的发明主要是靠自己丰富的想象力。在日常管理中间，有时候大家比较迷信专家，喜欢让专家出出主意，专家在某个领域可能的确是专家，但专家的思维往往走进收敛思维。圆珠笔是日本人发明的，最初发明圆珠笔时像毛笔那么长，当油墨用到一半时笔头坏了，如何提高圆珠笔头的质量呢？怎么搞都不行，最后这个问题被一个普通工人给解决了，他说把圆珠笔芯剪短一半，圆珠笔芯用完的时候笔头才坏。在日常生活、管理中间，这种思维模式所起的作用无处不在。有的企业出现质量事故安全事故，说没有想到，可能是不认真，也说明你的思维模式是收敛的。山西煤矿发生事故，水把人淹死了，煤矿主人说只以为瓦斯爆炸会造成煤矿事故没想到水会把人淹死，一想到煤矿出事故就是

瓦斯爆炸，这就是收敛思维。今天早晨我看新闻，山西煤矿又出现事故这次是炸药爆炸，管理者思考问题是收敛思维。

在抗战时期，郭沫若曾经给周恩来总理送过一副对联：思考问题水密细地，处理问题电火响风。思考问题时像水倒在地上无孔不入非常严密非常周密，说明周总理的思维模式是发散的。思考问题非常周密，在很多情况下才能化险为夷。家务、日常生活、工作管理需要发散思维，政府的管理也需要发散思维。我们知道美国9?11事件，在发生之前美国的安全部门已经得到准确情报，说恐怖分子会驾驶飞行器撞击建筑物，但是美国安全部门做梦也没有想到恐怖分子会劫持民航客机撞世贸大厦。事发后美国军方召开紧急会议，研究恐怖分子还可能用别的什么办法袭击美国本土，在高层机密会议上请来另外一部分人，这些人不是反恐专家也不是军事专家，而是搞游戏搞动漫的。让游戏家想恐怖分子会怎么袭击美国本土，这些人思维决定是发散的，有的人说恐怖分子会从下水道去，有的人说恐怖分子会把导弹绑在老鹰身上飞来，而美国军方一想到恐怖袭击就是导弹。发散思维各行各业都有，维护正常安全维护正常的工作也需要发散思维。9?11事件导致世贸大厦倒塌后，在几分钟后就有几家公司正常开业了，因为他们对重要资料做了备份。四川地震也是这样，有些单位有些企业的所有资料都毁于一旦，世贸大厦倒塌后这几家公司的数据没有丢失可以迅速展开工作。我们在别的方面在正常管理包括生活管理都需要发散思维，这是非常重要的。

知识 素质 能力（5）

第二，管理能力。

管理能力受好几种素质的支配，其中非常重要的素质是文化素质。管理能力和文化素质有何关系呢？文化素质在很大程度上支撑着一个人的管理能力，一个是管理方法，一个是管理文化，全世界管理方法是一样的，复旦大学教授苏东始是研究东方管理文化的，他把东方管理文化总结为八个字：人文为人，治心为上。我把它进一步浓缩成四个字：治心安然。作为管理者首先要治心，给大家做思想工作，下属再各自发挥自己的作用，管理者管的是人，每个人在人格上和你是平等的，必须思想上沟通，知道他想什么、需要什么、有什么困难困惑，才有可能管好他，你要管理他、要揣摩他的心思、把握他的思想脉搏，要有文化素质。外国长篇小说写一个人的思想活动时会写好几页，多看长篇文学可以善于知道别人想什么。日本要培养“四合一”人才，“四合一”就是懂科技、懂文学、懂经贸、懂外语，日本的大企业都是“四合一”人才，管理经验丰富，都有非常深的文学造诣。我前不久看《商业周刊》，有篇文章是《新趋向：文科院校毕业的受欢迎》，杭州大学1977年恢复高考后历史系招了40名学生，过了20多年，校庆时大家都回来了，发现有15个房地产老板，杭州最大的房地产老板都在这15个人中间，这不是偶然的现象，这些人没有学过经济，怎么会成为房地产龙头呢？历史系学生有非常高的人文素质，思考问题的角度不一样，能够做宏观把握。开玩笑地说，历史系的人被抓起来会想胜败乃兵家常事肯定不会说出同伙，经济学的人被抓起来会想如果自己不交待另外的人交待了自己就罪加一等所以要先交待。不同专业背景思考问题的角度不一样，一种更讲宏观，具有人文特色，一种是冷冰冰的经济，我们从中可以得到启发。

如何提高文化素质呢？人文素质是东方的传统文化，东方传统文化的载体是国学经典，从中汲取东方管理的智慧。我们都知道“半部

《论语》治天下”，日本有一本书是《论语加算盘》，用《论语》代表管理文化，用算盘代表管理方法，详细说明《论语》需要算盘去实现，算盘需要《论语》去拨动，说明了管理方法和管理思想之间的关系。《孙子兵法》被称为管理圣经，《管子》是闪烁着管理智慧的书，其中有很多东方管理制度，人们对这本书一般认识不够发掘不深。构建和谐社会，我们只讲了人与自然的和谐和人与社会的和谐，还有一种和谐就是人内心的和谐非常重要。只有和合才能构建和谐社会，第一个“和”是不同素质的人在一起和睦相处，第二个“合”是彼此融成一个有机的整体，构建和谐社会要有和合的理念。我想举一个非常简单的例子说明和合的理念，大家知道人工珍珠是怎么做出来的吗？人们硬性把河蚌打开放进几粒沙子，蚌是软体的，放进沙子之后它非常难受，我们鞋里要进了沙子还得脱下来倒掉，但蚌没有手没有脚没有办法将沙子清除出去，但它并不是从此以后只是痛不欲生，而是本身分泌出一种液体把沙子包裹起来，让沙子对自己没有损害，于是就形成了珍珠，这是自然界非常典型的和合理念。在家庭生活中处理夫妻关系时，包容对方的缺点就是要达到和合。在日常管理中间也涉及到和合概念，赣江是章水和贡水合起来的，章水流域的说叫章江，贡水流域的说叫贡江，双方争执不下，一个地方官员说叫赣江，把章和贡合起来。在现代社会管理中也有和合管理的概念，杭州西湖边有个雷锋塔，1939年倒掉了，前些年有些部门要求重建雷锋塔，文物保护部门不同意，因为塔基已经清理出来被用有机玻璃保护起来了，双方争执不下，最后决定建的塔是钢木结构，在塔基上再建一个塔，既能看到雷锋塔当年的风采也能瞻仰雷锋塔当年的塔基。

知识 素质 能力（6）

还有一本书《易经》，隐藏着非常深厚的管理智慧。现在有决策管理学，美国西蒙教授创建了这个学科，他获得了1978年诺贝尔经济学奖，他是决策管理学的泰斗。前两年北京邀请他到科学大会堂讲学，西蒙教授到了承德的避暑山庄，看到乾隆皇帝读书的房子上挂了个牌匾写着“四知书屋”，里面还有个牌匾，写着“刚柔密大”，导游说这是《易经》中的一句话，是知柔知刚知微知彰，乾隆皇帝把这句话浓缩为“刚柔密大”四个字。西蒙教授想了半天，他说管理学的精髓就是这几个字，不仅适用国家的管理也适用企业管理，所以他回到科学大会堂再没有吹他的决策管理学，就讲了对这四个字的理解。“刚”是坚持原则寸步不让，具体问题具体分析灵活变通，“密”就是关注细部，“大”就是宏观把握不要事事具细。每个人都在刚柔、密大之间寻求最合理的度，你把握的度好就是个高明的管理者。只知道“刚”只按照原则办事不知道考虑具体情况是不行的，一味灵活变通不坚持原则也不行。如果只知道“密”不是好的领导者，长期做办公室关键时刻不到基层也不行。我们也经常到避暑山庄，我们的管理者、企业家就没有发现这四个字。

给大家推荐一本书是《道德经》，现在《道德经》被翻译成各种文字，外国人通过《道德经》了解中国人处事的方式，了解中国首先了解《道德经》。德国是哲学家的故乡，从古到今产生过很多著名的哲学家，德国每四个家庭就有一本《道德经》。去年德国电视台（相当于我们的中央电视台）给大家出了一道题目是最知名的中国哲人是谁，投票选举的结果是老子。德国很多企业家，要方方面面看老子的《道德经》，从中汲取经验。德国足球皇帝贝肯鲍尔踢足球取得辉煌成绩很大程度上取决于《道德经》，前两年世界杯足球赛的时候，有个企业家给他赞助了一架直升机让他在各个赛场上穿梭，给这架直升机起的名字是“老子号”，不管做什么事情，不同时期的座右铭就是

《道德经》中的话。他刚开始踢足球的时候，他的座右铭是“千里之行始于足下”，就是要注意提高自己的素质。与运动员关系密切的几项素质是身高、爆发力、耐力，要提高他的基础素质。当他足球踢到非常高的时候，座右铭变为“胜人者利胜己者强”，战胜别人对自己有利，主要的对手不是别人而是自己，约束患得患失忧虑自卑的情绪，保持自己的心态，把自己的技术发挥出来，超越自我就是战胜自我。贝肯鲍尔战胜自我、当上足球皇帝宝座之后突然宣布退居二线，因为他的座右铭又换成了“功成身退”。一个外国踢足球的人，在不同时期的座右铭都是《道德经》来指导他，老子是我们的祖先，我们有多少人在工作管理实践中运用老子智慧呢？我接触到一些日本韩国的企业家，他们的办公室挂的条幅经常是老子《道德经》中的话“无为而治”，这是管理学的最高境界，最高的管理是感觉不到他在管理，最典型的是高速公路，感觉不到他的管理，但井井有条。

知识 素质 能力（7）

第三，公信力。

就是使大家能够相信自己的能力，如果别人不敢借钱给你、不敢和你合作，说明你失去了公信力，公信力也是一种能力，是让别人能够相信自己的能力。公信力必须要有相关的素质来支撑，最重要的素质是诚信素质，诚信是道德素质的基石，如果一个人不诚信，不可能有爱心、同情心、羞耻心、职业道德。诚信是中华民族的传统文化，君子先要做人，人做好了才能做事，诚信是支撑一个人公信力的非常重要的因素。我们有一个资产过亿的名人企业家，1980年代创业时没有钱，从亲戚朋友处借钱迅速筹集20多万元，别人愿意借钱给他，源于他的小故事，他因为一些小事和别人打赌，谁输了就把村头的石头搬走，结果他输了，第二天他就真的是挑石头去了，对方说不过是开个小玩笑，但他说输了就要守信用，于是靠愚公移山的精神用三个月的时间把石头挑走了，然后他在原地种了三棵桃树，他的诚信在方圆几十里传为美谈。四川地震时我看到一个小故事，一个人被砸在废墟下面，摸到笔在手臂上写下“我欠王老大三千元”，然后他就晕倒了。后来他被救活了，对子女说如果他死了这就是他的遗嘱。他在临死之前先想到欠别人的钱没有还，他的诚信值得我们学习。产品做好后做好广告还远远不够，还要做到诚信，产品要成功有三大要素：一流的产品、成功的宣传、诚信的品牌。建立一个信誉要20年，毁掉它5分钟就够了。金华火腿1200年的历史，被曝光在制作过程中喷洒敌敌畏，到现在仍然一蹶不振；冠生园用了剩的月饼馅而破产。诚信风险是非常大的。北京同仁堂做得非常好，程序再复杂、药物再多，都不能偷工减料，虽然做药的时候看不见，但冥冥之中有双眼睛看着你。紫雪丹必须用金锅银铲，那时同仁堂没有金锅，就动员家属把金首饰拿下来和药一起煮，为了保证药的疗效。诚信非常重要，如果别人都不相信你，你将什么都做不成。

第四，承受能力。

承受能力和心理素质有关系，心理素质非常重要。汶川地震后，救援的时候送去帐篷物品，还派去了很多心理医生，因为心理承受能力非常重要。企业界每天在市场拼搏，如果没有输得起的心理状态是不行的，不可能每次都赢。企业家60%都不同程度地存在心理疾患，有个成功的企业家到人多众广的场合会莫名其妙地冒虚汗感到恐惧，不能正常进行交友，长期多心猜疑，害怕别人绑架他、害怕别人算计他的财产。要有输得起的心理，好的心理素质，生活中难免会发生不愉快的事情，每个人一生都会遇到，如果没有好的心理素质一次就会垮下来。古代的罗马皇帝是如何选择在前方打仗的军事将领呢？前一天派人去看被判了死刑的犯人是辗转反侧还是呼呼大睡，呼呼大睡的第二天赦免派去前线。我们不能借鉴这种方法，但因此可以知道心理素质影响一个人能力的发挥。前苏联女子游泳队总是不能取得好的成绩，换了一个教练，半年后取得了好的成绩，队员们非常高兴，将教练扔到水里，结果教练在游泳池里连喝几口水大喊救命，他是一个大学的心理学教授。因为发现游泳队不是技术不好而是心理素质不好，于是请了一个心理学教授当教练。红军长征到达陕北，出发时几万人，到陕北只有几千人，这些人有坚强的革命意志，很少有人注意到他们都有非常良好的心理素质，文革中老红军几乎没有自杀的。

知识 素质 能力（8）

现在一些企业招聘，北京一个外资企业招聘部门经理，笔试、口试后只剩下三个人，让三个人在房间里等，说会把考题送过去，房间里有电视有书有床，但不能上网不能打电话。第一天三个人都看电视睡觉看书，第二天两个人开始焦躁不安，第三天那两个人更加焦躁不安，只有一个人三天如一日，该看电视就看电视、该睡觉就睡觉，保持恒定的心理状态，结果他被选中了。心理素质非常重要。

提高素质有三种途径：一是终身学习，二是把知识转变为智慧，三是知道怎么样去做。

重点讲一下终身学习，1974年联合国教科文组织提出“终身学习”的概念。美国杂志发表文章说现在人们都长寿，主张50岁的时候再上一次大学。知识需要重新更新，要活到老学到老。美国一个94岁的老太太和22岁的孙女一起戴上博士帽，她准备就业，美国75岁以上的老人能继续工作，就业率6.4%，最大年龄105岁。知识更新非常快，联合国教科委组织说现在的文盲是不会读书识字，不会识别现代图表，不会使用计算机。要不断学习，有一个打工仔通过努力当上了老板，他招了一批员工，先进行培训，讲话后和每个学员握手表示勉励，他拍拍一个打工的人的肩膀说“你要好好学习，我原来也和你一样”，打工的也拍拍他的肩膀说“你也要好好学习呀，我当年也和你一样”。人要活到老学到老，知识要更新，集中时间学习。今年高考我国最大的考生是79岁，他的孙女儿子都反对他考，但他仍然要考大学。到了一定程度知识需要更新一次。老鹰能活到70岁，在40岁的时候面临着危机，喙不能啄食，指甲特别长，翅膀又厚又硬不能飞翔，它会在石头上把喙磕掉，长出新的喙，把指甲拔掉，再把羽毛拔掉，重新展翅飞翔，一共要用150天。老鹰都要更新生命，我们也要更新知识智慧，这样就不会和年轻人产生代沟，生命就会取得再生。

终身学习是非常重要的，下面讲讲终身学习。

第一，读书习惯。

要能够一个人一天不读书或一会儿不读书就无所适从，只有拿起书来才觉得泰然。读书要成瘾。我认识的一个记者，在美国工作了半年时间，讲了他在美国的一个经历，他有一次和美国朋友聊天，美国朋友问他有什么爱好，他说钓鱼、读书，美国朋友非常惊讶。在美国人心目中读书和吃饭睡觉一样是生命中不可缺少的，不能和钓鱼这些可有可无的爱好排在一起。国外特别是发展中国家的国民普遍有读书的习惯，年轻人在马路上可以捧着书看，法国也是个非常喜欢读书的民族，法国驻中国总领事回国的时候，中国朋友给他饯行，问他买了什么礼物回国，他说买了书，中国朋友问他买了多少书，他说买了两吨。法国人读书是有历史的，1794年法国有个公爵被判了死刑，杀头之前他在囚车上捧着书安然地看，被押上刑场之后折好页把书放好。

知识 素质 能力（9）

看书已经成为一种习惯，甚至和呼吸一样，成为生命本能的需求。古希腊哲学家苏格拉底带着柏拉图游泳，柏拉图问苏格拉底如何能成为像他这么有学问的人，苏格拉底没有直接回答，而是把柏拉图的头按到水里，过了一会儿放出来柏拉图大口呼吸，苏格拉底说，“你什么时候对待知识的渴求像刚才对空气的渴求，你就会成为博学的人”。中国在5年之内4次对国民读书习惯的调查显示，现在的国民什么都在增加，读书率却在下降。读书习惯都要自觉养成，只有成为习惯，才会自觉读书、自觉提高自己的素质，下意识地拿起书来看，上海市要求机关人员一年看几本书，和规定必须吃几个馒头差不多，不要下指标，这样永远培养不出读书习惯，而只是为了完成任务。

第二，科学读书。

读书不讲科学不行，用最短的时间、花最少的精神、积累最多的知识才行。日本人效率非常高，买回书之后把书撕成几部分，每个人一部分，第二天讲一讲，看值不值得看。看书最大的成本是时间，看书的头等学问，是知道该看什么书。在座的各行都有，必须看专业书，还有一种书即人文社会类书籍必须要看，它起的作用是隐藏在背后的但却是非常重要的。读经典，现在很多社会企业都在读《论语》。今天给大家推荐一本书《弟子规》，这本书是能提高人的素质非常好的一本书，至少在古代是素质教育最好的教材。广东东莞一公司招聘科普总监的第一条要求就是熟背《弟子规》，因为现在大学生学历都很高，计算机精通，但不懂做人做事的道理，只有用《弟子规》对他进行教育，《弟子规》中有非常详细的解释。北京有一个大学出版社约我改编《弟子规》，搞个《新编弟子规》，我觉得非常好，我把《弟子规》仔细看了多遍以后说我不改，因为除极个别地方不适用之外，其他内容在现在仍是适用的。千万不要在前面加上爱祖国爱人民的话，爱父母爱兄弟，他长大后自然会爱同事爱人民，如果

小时候都不孝顺父母，长大后也不会爱人民。古时代的教育非常符合规律，而现在幼儿园上小学的课，小学上中学的课，中学上大学的课，大学补幼儿园的课。好的习惯受益终身，素质教育就是习惯教育，先把人做好，再去研究学问。我们现在学校都进行素质教育，遗憾的是我看到的素质教育基本上不是素质教育，整个国家的人都没有把素质二字的概念搞清楚，有一次我看到素质教育大赛，一个女中学生背着书包上去，从书包里拿出刀切萝卜。北京有很多小孩非常辛苦，周末报各种班，美其名曰素质教育，杭州市去年母亲节对孩子们进行感恩教育，小学生坐在教室的一面，妈妈们坐在另一面，老师问孩子们说如果孩子和妈妈必须得有一个死，同意自己死的举手、同意妈妈死的举手，然后又问妈妈同意自己死的举手，妈妈们全都举起了手，把感恩作为你死我活的选择。还有一个城市放女同志分娩时的血淋淋的场面，有一个小孩对爸爸说原来生我时没有你的事。长大后知道生育子女是男欢女爱的结果可能又不感恩了，不知道该怎么教育小孩感恩。

知识 素质 能力（10）

要培养小孩好的习惯。外国进行素质教育，美国大风雪降温急速，穷人家的孩子取暖设备不好，学校让孩子回学校补习功课，富人家的孩子不干说家里的条件比学校好，学校说都得来，富人家的孩子不来，穷人家的孩子自尊心会受到挫伤。美国韩国籍学生枪杀同学后自杀，但是立纪念碑的时候凶手也有纪念碑，因为说他是美国不完善制度的受害者，整个学校乃至全社会都能宽容这个人。他的姐姐在博客里发表文章代表家人对被害人表示歉意，没有人追究他的家属。我们国家出了个马加爵，媒体恨不得杀了他家人，不让把骨灰带回去，只能洒在大海里，只有大海能包容他。德国从小每个人要养一只小动物并且记好动物日记，通过观察呵护动物热爱生命保护环境。德国有一个幼儿园要求每一个孩子捐款，绝对保密，现在我们的幼儿园对家长的情况摸得一清二楚，从小就培养不平等，让孩子的心灵受到损害。英国一上学就教孩子过马路左右看三次，他到老都是这个习惯。印尼海啸的时候一个五岁的小女孩救了几十人，她说海水冒泡是海啸的前兆，对父母和几十个同事说了之后，大家撤离，然后就发生了海啸，幼儿园老师教给了她求生的知识。有可能一辈子都遇不到一次灾难，但遇到一次就完了。日本要学习如何上厕所，老师教女孩子怎么坐在马桶上如何大便小便如何用手纸，这都纳入小学课本。从小讲大道理不懂，但这些好的习惯受益终身。家长不要依赖学校，要从自己做起，家庭教育、学校教育、社会教育，主要在于家庭教育，小学老师也非常重要。母亲的素质非常重要，法国一个教育学家说，一个国家的命运与其说是掌握在当权人手里，不如说掌握在母亲手里。女士们自身的素质是孩子素质教育的第一任老师，良好的习惯都是家长给培养的。教小孩从一点一点做起。让小孩有更加完善的素质教育，我们的国民素质低，是因为素质教育做得不好，我们都有缺陷，希望从自身做起。

乔良（1）

乔良

空军政治部创作室副主任，空军大校，中国作家协会会员。1955年出生于军人家庭。代表作《超限战》（合著）提出了现代战争的非本土化、非军事目标、非军事人员等最新的战争理念，两年之后，书中的预言在美国变成了现实。乔良成为世界知名军事家。

解说“三十六计”

◆ 乔良

我在“百家讲坛”讲“三十六计”以后，有观众给中央电视台写信建议停播我主讲的“三十六计”，他认为三十六计讲的都是阴谋诡计，是在教人学坏，教人使用阴招损招去对付别人，所以建议中央电视台不要再播这样的节目，我个人认为这是对三十六计的误解。人都有两面性这句话确实不假，但一个人是否会学了三十六计就会成为坏人就会变坏呢？毛主席在其论述中讲过一句话：外因是变化的条件，内因是变化的依据。三十六计是古典智慧中的代表作，中国人能够创造出三十六计，是不是就说明中国人很阴很损很坏呢？

有些人一想到三十六计更多想到的是算计、阴谋诡计，生活中我们无时无刻不需要计谋、谋略，我个人认为计谋就是算计、设计，当一个人确定人生道路准备去做一件事情时难道不需要设计吗？比如你从北京到廊坊或从廊坊到北京，首先会设计道路。“计”是最佳的一种选择，选择最佳的途径、方式实现你的目标，计就是算计、设计。

在今天的生活中可以说计谋无处不在，人们需要大量各种各样的计划、谋划，有句话是“人生不如意十之八九”，活在世上人们都希望过美好的生活，但你能完全按照自己的愿望去生活吗？按照自己的愿望过最好的生活是做不到的，能做到的是什么呢？麻烦总是接踵而来，中国2008年以来发生了雪灾、3?14事件、火炬在巴黎被抢在伦敦被阻、胶济线撞车、汶川大地震，国家如此个人也是如此，麻烦一大

堆。如何解决？态度决定一切，取决于你的态度，如果大家在这个时刻只考虑自己不考虑别人，对人于己对国家都不利。但中国人显示的是另外一个态度，我们看到事情向好的方向发展。态度决定一切，一种态度是不如意就打退堂鼓，一种是迎难而上开动脑筋想办法去解决问题。开动脑筋想办法就是计，设计、计算、规划、谋划。有些人认为所谓计谋都是算计别人，这是片面的，有时计谋可能是算计别人，但未必一定是阴谋诡计未必就不是在替别人着想，计谋其实是为了解决问题。我看到台湾星云大师写的一本书叫《星云禅话》，里面讲了一个故事。在中国古代有一个老禅师，有一次路过一个地方看到一对夫妻在吵架，妻子有点口无遮拦，骂丈夫骂得很凶且骂的是他丈夫最不能接受的一句话“你根本不是个男人”，男性肯定不认同这一点，当妻子骂他丈夫不是男人的时候，她丈夫：“你要再骂我，我就要揍你了。”妻子说“你就不是个男人”！越来越激烈丈夫开始打妻子，打的时候妻子仍在继续骂。旁边的人劝夫妻俩不要吵架但不起作用，正好老禅师路过这里，人们觉得老禅师是更有声望的人，就对老禅师说：“您是说话有份量的人，您去劝劝他们吧。”老禅师却说：“我为什么要劝他们呢？

乔良（2）

他们打就是了，”然后提高声音说，“大家快来看，这有人和人在打架，咱们过去看过狗打架鸡打架，没见过斗人吧，大家全来看呀”。大家都很奇怪，本来禅师是向善的，但老禅师看人打架不但不管还煽风点火。夫妻俩打得更起劲了，丈夫拎出一把菜刀，说：“你再骂我，我就杀了你。”人们对老禅师说不能再煽风点火了，但老禅师却仍继续喊：“咱们什么时候见过斗人呀，现在快要杀人了，快来看呀！”更多的人围上来看禅师表演。禅师开始和大家说十年修得同船渡百年修得共枕眠、前世五百次的回眸才换来今生的一次缘份，如此缘份修来的夫妻打成这个样子是不应该的。禅师把大家的目光都吸引过来的时候，开始讲对夫妻的看法对缘份的看法，打架的夫妻被边缘化了，没有人再理会他们，他们俩也不再打架而是参与进去听禅师讲话，本来有可能演变成惨案的夫妻之间的恶斗就消掉了。人们觉是奇怪，问禅师为什么大家希望他劝架，但他通过煽风点火居然把架劝了呢？老禅师没有回答。我们看到很多禅宗的公案，禅师喜欢故弄玄虚，不明白告诉大家原因。但禅师通过这个办法把问题解决了，大家不得不服，如果老禅师过去拉架可能拉不开反而还会受到伤害，但他通过这样的方式把问题解决了。至于是怎么解决的，他没有说。如果用三十六计来对照，我们看得出禅师的喊叫不是煽风点火而是使用了计谋的，三十六计中有两计与禅师使用的计谋相符，一个是“暗渡陈仓”一个是“声东击西”。明着鼓励大家来看夫妻打架，暗中是在转移人们的注意力，把人们的注意力吸引到自己身边，最后使一场夫妻之间的恶斗消灭。

暗渡陈仓的典故发生在秦朝末年楚汉相争的时候，楚霸王项羽和汉刘邦当时还都没有全部拿下天下，处在一种两虎相争的态势。项羽和刘邦之间发生了一次战役，汉军的力量不如楚军，汉军从关中退到汉中地区。刘邦的谋士张良向刘邦进献一计，说现在咱们退出关中往汉中走，但项羽是不放心的，他很担心你到关中以后卧薪尝胆再卷土

重来，由于他担心所以肯定会派兵马追杀我们，我们在退的过程中把沿途的栈道烧掉。栈道是把树砍成一根根木头贴着悬崖峭壁排成的路，从陕西一直通到四川。张良建议把所有栈道全部烧掉，一是要是告诉项羽我没有回来的心，我把退路都烧掉了。二也是让楚军的部队追杀刘邦时无路可走，可以一箭双雕。这一步是很聪明的计谋，安定了项羽，且也使得项羽追杀不上刘邦。刘邦退到汉中，汉中是风水宝地是陕南的粮仓，过了一段时间刘邦兵精粮足，觉得有实力和项羽打要杀回关中。但栈道烧完了没有路可走，要绕很远的路。刘邦在汉中派韩信为兵马大元帅，由韩信统兵杀回关中。项羽对刘邦一直有所警惕，派了几个投降的秦朝的将领分别把守一直监视刘邦的方向。韩信想到一个办法，派几百个士兵去秦岭的深山里伐木恢复栈道，每天的进展非常缓慢，消息传到项羽的耳朵里，知道韩信在修复栈道可能要杀回关中，于是派很多兵去监视着。而韩信让大部队绕了一大圈去袭击了楚军重要的阵地--陈仓，由此突发奇兵掀开了楚汉战争的序幕，最后导致项羽自尽身亡。

乔良（3）

和三十六计中的暗渡陈仓意思大致相同的是声东击西，故事中的禅师用的既是暗渡陈仓又是声东击西。三十六计的编者在编纂的时候，想到一个非常聪明的方法，就是在中国古代的成语寻找与计谋有关的成语编出三十六计，当年古代特别是春秋战国时期以及之后中国历代战争中所使用的一些计谋形成了成语，具有计谋色彩，三十六计的编者用成语编成三十六计，但他在编的过程中并没有非常仔细地选择成语。当选择了暗渡陈仓时可以不选择声东击西，选择声东击西可以放弃暗渡陈仓，这两个计谋没有太大区别。类似的问题不止这一个，有两三个计都非常相似，反映出编者的局限性，但三十六计仍然是中国古代兵家的最后一部代表作。

人们在生活中时时处处需要计谋，计谋不见得都是损人利己的，禅师的故事是损人利己的吗？他没有伤害别人，又使事情向好的方向发展。如果禅师不是用这样的方式而是直接上去劝架，效果是否会比这样更好呢？显然这个办法是更好的，更符合一个智者一个老者的办法。年轻人可能上去就能把夫妻俩拉开，但老人没有力量拉开的时候需要运用智慧，这个老禅师的智慧达到了非常好的效果。在我们生活中用计是经常的必需的，而不是说像一般人以为用计就是耍心思耍阴谋诡计在算计别人，生活中使用计谋不一定要算计别人却可以达到很好的效果。

在生活中并不是只有成年人才懂得计谋，有很多很小的孩子从小就显示出很高的智商，我们可以从民间故事中看到很多很小的孩子就充满智慧。有一个故事讲到古时候一个30多岁的男人一切很顺利，家庭很和睦，小有财产，有几十亩土地有几幢大房子，但他也有不如意的地方就是没有子嗣。中国封建社会讲究不孝有三无后为大，没有子嗣家族不能延续已有的家业不能向下传承，他很苦恼，有心纳妾但老婆是个母老虎，家庭和睦是以他处处忍让妻子实现的，他根本不敢和

老婆提纳妾的事。他有个哥哥过继给他的小侄子，不管怎么说不是自己的孩子，他还是觉得不如意。他想起这些事情经常唉声叹气，有一天孩子问他："叔叔你有什么事窝心吗？"他说不高兴，孩子问他有什么事不高兴，让他说说可能能帮他解决。他把自己的苦恼讲了一下，小男孩一听说："叔叔，这件事包我身上，我给你解决吧。"叔叔当然不相信，觉得很好笑。一两天时间没有动静，到了一天早晨听到院子里有声音，婶婶看到小侄子拿尺子圆规在丈量，还在纸上记什么东西，婶婶觉得奇怪问小侄子在干什么，他说："我得量量院子多大面积，房基地多长多大，我琢磨着你们两个人没有孩子，你们的年龄一天天大了，你们要有百年的一天。如果你们百年之后，财产只能肯定落在我手里，我就是你们的继承人，我现在就应该早做规划，要看看落在我手里的财产究竟有多少，我不喜欢西厢房想把它拆了，东面想改造一下，南面还缺个亭子。"婶婶听后很不高兴，回去以后就让丈夫纳妾。小孩子帮助叔叔很轻松地达到了目的，这个孩子使用了小小的计谋，这一计可以算是标准的明修栈道暗渡陈仓，这一计损害谁伤害了谁呢？有人可能会说损害了婶婶的利益，但实际上他帮叔叔实现了目的，按照中国人传统的标准，帮助叔叔完成了繁衍后代的愿望。这是一个巧妙运用谋略的故事。

乔良（4）

并不是只有中国的孩子这么聪明，国外的孩子也同样有智慧。不见得先学会三十六计才知道怎样运用计谋，有人生来就有智慧，但想要很有智慧的话，需要懂得什么是计谋，这是我今天讲三十六计最根本的原因。美国有一个八九岁的小男孩，大家都觉得他非常傻，他有一个非常突出的让大家认定他傻的根据，就是他分不清五分钱和一毛钱硬币的大小，把五分钱和一毛钱的硬币扔在他面前，他就捡起五分钱的硬币装进兜里。于是有很多人就向他扔钱让他捡，他都是捡五分的，看见他的人都很好奇地要试一试。他长大后，他的一个朋友忍不住问这个事情，说："你真的不知道五分的硬币不如一毛的硬币值钱吗？"已经长成小伙子的傻瓜说："如果我把一毛的硬币捡起来，还有人再给我扔五分的硬币吗？"就是因为他以表面上的傻捡到大量五分的硬币，究竟谁傻谁聪明呢？答案是不言自明的。这个小孩后来成为了美国的总统，他的名字叫威廉?亨利?哈里逊。小孩身上显示出一种智慧，在三十六计中有相应的计谋叫假痴不癫，装傻充愣实际心里什么都明白，通过愚钝假象迷惑对方，让对方轻敌。成年人以为是傻孩子一次次解囊，虽然每次都不多，但积少就会成多，这个小孩是非常聪明的。

在生活中我们看到许许多多运用计谋的人可能都没有看过三十六计，但他们运用得很巧妙。万变不离其宗，不管这些人是否读过三十六计，所使用的计策在三十六计中大致都能找到，这些都是利己不损人的计谋。

计谋中确实也有很损人的，给大家讲一个故事。在英伦半岛上有素不相识的一个英格兰人和一个爱尔兰人，有一天不约而同决定自己开车去欧洲大陆游玩，爱尔兰人从南到北，英格兰人从北到南，在欧洲的某个点上撞车相遇，撞车后司机要先检查自己的车再看对方的车，商量如何赔偿。爱尔兰人看车时听到英格兰人用英语嘟囔了一句

话，就和他聊天说咱们都是英国人，以这样奇特的方式认识说明我们很有缘份，我不管最后责任归谁，我首先为能够认识你感到非常荣幸，我希望交你这样的朋友，我觉得能认识你是我此生的幸运。英格兰人被他忽悠得晕晕忽忽，想想确实是这样，我们两个人生活在毗邻的国家，用这样一种奇特的方式认识不容易，赞同是个缘份。爱尔兰人说："很好，咱们两个人这样奇特地认识，我们两个人应该庆祝一下，汽车责任的问题放在一边。"然后从后备箱里拿出大半箱威士忌，没有杯子就把酒瓶递给英格兰人，英格兰人推却不过把酒瓶拿过去喝掉半瓶把剩下的半瓶递给爱尔兰人，爱尔兰人拧上瓶盖说："现在可以打电话叫警察来了。"各国的法律几乎都规定酒后驾车负全责，警察来了之后一看英格兰人喝得满脸通红，当然认为他负全责。爱尔兰人用这样的方式把英格兰人算计了，在三十六计中也有对应的计谋：笑里藏刀。笑里藏刀就是用人们最容易麻痹的方式麻痹对方以达到自己的目的。笑是最美好的，但有人利用人们对美好表情的信任，达到和实现他的目的。笑里藏刀的故事告诉我们必须懂得什么是计谋，即使你不在政治战场上与政客们厮杀即使你不是商人不是军人，你甚至只是树叶落在头上都害怕的普通人，认为人不犯我我不犯人，计谋对你能有什么用处，也要学习计谋。

乔良（5）

前一段时间有一本书叫《君子为什么斗不过小人》，君子普遍是德行高尚受教育程度很高的人，这样的人为什么经常败在小人手下？是因为他不如小人聪明？一般来说不是这样，我们看到君子都是受教育良好或者在某些方面显示出才能的人，他们在社会上有很强的自律，让自己的行为成为一种社会的表率，在这种情况下他和小人的生活方式不同，君子往往不去考虑怎么算计别人。小人是百无禁忌，只有比别人更动脑子才有可能生活得更好或者达到他的目的，他会动脑动心机，在动心机的时候往往是君子防不胜防的时候，在生活中可以说你不去算计人，但不意味着别人不算计你，天下掉馅饼砸到你的机会不多，但掉石头砸到你的情况却很多。为什么会受小人气？为什么你被别人算计防不胜防躲不开防不了？是因为你对计谋不了解，一个人生活在世界上，即使你不去算计别人不对别人用计，也应该对计谋有防范，害人之心不可有防人之心不可无，如果你连“计”是什么、“计”是什么表现、别人向你实施计策时有什么表象都不知道，那你就要小心了。比如笑里藏刀，一个与你冷眼相对的人突然有一段时间对你笑脸相迎，这种反常现象应该引起注意，如果没有某种目的，过去对你冷眼相看的人绝对不会改变表情，要当心笑里藏刀。即使你不准备整人害人，也必须有防范之心。怎么能够形成防范之心？首先要知道什么是计知道三十六计要懂得计，只有在懂计识计的情况下才能防计，人的一生中还需要运用计谋。运用计谋有时不见得损人，但可能利己。应该懂得什么是计谋，有一次和王大伟聊天，王大伟说听一位教授说三十六计是中国古典智慧，已经几千年了。我告诉王大伟这个教授起码有一点讲错了，虽然三十六计是中国古典智慧，但没有几千年的时间，这本书的形成时间离今天很近，所以我才称它为中国古典战争兵学智慧的最后一部经典之作。三十六计成书于明朝，很多人并不了解。

我在“百家讲坛”讲“三十六计”的时候，很多人知道我为“百家讲坛”准备“三十六计”时以为是《孙子兵法》，很多人都把《孙子兵法》和三十六计混为一谈，认为三十六计是孙子兵法中的谋略部分。孙子兵法和三十六计是完全不同的两本书，相隔了两千年的时间。一个产生于春秋战国的春秋时期，吴越争霸，孙武带着兵法从山东到吴国苏州，最后见到吴王把自己的兵法拿给吴王，吴王看后说这本书真的这么有效吗？因为孙武说：“得我者得天下，用我者得天下”。吴王不相信，说兵书真的那么灵验吗？孙武说百试不爽，怎么试都会有效。吴王问：“你能用你的兵书训练任何人成为士兵，都能听指挥号令英勇作战吗？”孙武说没问题，吴王指着宫女和妃子说她们能变成英勇善战的士兵吗？孙武仍说没问题。吴王派出最喜欢的两个妃子和几十个宫女分成两队，孙武像模像样地发号施令，这些宫女都从来没有受过军人方式的训练，没有人听孙武的话没有人理他，吴王呵呵地笑了，想想孙武不过纸上谈兵，怎么能统率三军呢？可是没想到，孙武突然脸色就变了，说：“来人，把两个队长推出去斩首！”大家开始以为他是开玩笑，谁敢杀王的妃子呢？但后来听孙武是认真的，吴王说：“这可是我的两个爱妃，寡人没有她们睡觉都不得安生，我已经知道将军的厉害了，把这两个人留下我拜你为大将军。

乔良（6）

”孙武不听，“我要行使我的权利，来人把这两个人推出去斩首。”然后孙武说了一句流传至今的话“将在外君命有所不受”，意思是统兵的将帅在外，国王的命令都可以不听。于是真的把吴王两个爱妃的头砍掉了，所有宫女都吓坏了，孙武再挥旗时宫女没有不听的，几个小时就训练成了，孙武把令旗交给吴王说：“你可以检阅部队了。”吴王一门心思想着两个爱妃，说：“算了，算了，我现在知道你统兵的才能了。”吴王郁闷了一段时间，毕竟国事为大，他想称霸中国，感觉孙武确实厉害，拜他为大将军，在孙武和伍子胥的辅佐下吴王最终成为一代霸主。孙武就是写《孙子兵法》的人，《孙子兵法》和三十六计并不能混为一谈，这两本书有很大区别，是两个人写的，相距两千多年。虽然都是兵法还是有高下之分的，谁高谁低呢？《孙子兵法》高，三十六计要低一些。《孙子兵法》是一部战争哲学是一部军事哲学书，在很大层面是从哲学战略高度去看待战争去解决战争中的问题，三十六计的编纂方式是用中国古典因谋略战例部分形成的成语构成计谋，更多的不是从哲学层面来讲的，虽然也大量借用了《易经》中的一些话，但基本上不是一部战争哲学书，我们对它的准确评价是三十六计是兵法实用手册。中国小男孩美国小男孩英格兰人爱尔兰人可能都没有读过三十六计，但本能地会去运用它。有意识地学习三十六计之后会发现非常好用，当要使用某个办法的时候很容易对位，面对一个难题不知如何解决，读一读三十六计会茅塞顿开，会找到应该运用的谋略。《孙子兵法》不是这样，如果没有很深的文学修养和对文字的领悟，会不知《孙子兵法》所云，有些现在成为常识的话我们了解得很透，如“知己知彼百战不殆”，即要知道自己有什么实力又要知道对方有什么手段本事实力，你才能做到每场战斗都能打胜。明明懂得这句话，但到了战场上要想做到知己知彼仍然很困难，你会受到手段和本人心智的限制，不是一个思考问题非常全面的人，

当战争的信息到达你的时候可能考虑不周做不到知己知彼，即使你心思缜密但对对方情况了解不透，也做不到。孙子兵法中的很多思想不是学到了就能运用的，但三十六计不同，三十六计是实用手册，学到的可以马上拿来就运用。《孙子兵法》中有一句“不战而屈人之兵”，如果在跟对手对阵对抗的时候，通过不战的手段就让对方屈服。有几个人懂得这句话是什么意思？有几个人懂得这句话是说给谁听的？国防大学、军事科学院的专家们都讲不战而屈人之兵是战争是军队统帅作战的最高境界，在我看来这个理解是不正确的，军人要追求不战而屈人之兵，要军人做什么？军人就要让自己学会和达到对敌人战而胜之，军人要考虑怎么打胜仗。谁来考虑不战而屈人之兵？这是领袖是政治家是帝王的事情。孙武写这句话不是说给军队听的，是说给王们听的，告诉王轻易不要打仗，凡动刀动兵对一个国家是有伤害的，胜利者也很惨烈，会有大量人员伤亡，为了胜利会有大量财富的消失。孙武还提出要慎战，慎重选择和发动战争，告诉王们如果能通过不战的方式达到你的目的是上策，这是最好最高的一种境界。我们的某些专家理解成是军人的最高境界，历史上似乎有过军人不战而屈人之兵的事情。德国侵占挪威的时候只用了两个连的兵力排着队吹着军号，挪威就挂出了白旗，挪威为什么要投降？因为德国已经把整个欧洲握在手里，在这种情况下挪威知道自己根本不是德国的对手，所以当德国兵吹着鼓乐敲敲打打去的时候，挪威就得投降了。德国在别的地方充分显示了战斗力，挪威只有投降。

乔良（7）

北平解放似乎不费一枪一弹，但事实是三大战役打得如火如荼，辽海战役已经结束，天津已经解放，傅作义把握的北京孤掌难鸣，只有投降一条路，不投降只能送死，死了也没有意义，傅作义部队的死仍然不能挽救蒋家王朝。是因为其他战场的胜利导致这一次不战而屈人之兵，不能说是整个战争能不战而屈人之兵。如果共产党和国民党刚开始在三年解放战争较量的时候，共产党告诉国民党最终要失败让他们投降，北平就能和平解放吗？是通过三年时间把国民党军队消灭得差不多的时候，才出现北平和平解放。军人千万不要认为军人的最高境界是不战而屈人之兵。

三十六计究竟是怎么回事？为什么要选用三十六计？为什么是三十六而不是七十二、八十一呢？这和三十六计编者深受易经影响有很大关系。在中国的易经八卦里有两个数字是非常重要的，一个数字是九，一个数字是六。在周易里九是阳数里的最大数，六是阴数里的最大数，九个九是八十一，六个六是三十六，意味着阴数里的极限数字是六个六。在中国古人看来计谋一定是属阴的， 所以人们会说阴谋诡计、这个人和我玩阴的，背着阳光的是阴，古人认为计谋是见不得人的，想实现一个事不能告诉别人就是阴，在背地里在黑暗中在暗室里，所以现在有一个词叫暗箱操作，这都是属于不能让别人知道的操作办法。计谋是在阴处使用的，在阴处使用的数字的极限是三十六，三十六计就等于是计谋的极限。其实并不见得是这样，三十六计选择了三十六个成语，中国成语能够进入计谋的何止三十六个？但编者认为三十六已经是极限数字，具有象征意义，所以选择了三十六条计。三十六计是如何分配的呢？分配了六个套盒：胜战计、敌战计、攻战计、混战计、并战计、败战计，胜战计是当你具有优势的情况下你完全可能取得胜利的时候应该使用哪些计，敌战计是和敌人势均力敌的时候要使用哪些计，攻战计是进攻的时候可以使用哪些计，混战计是

混战成一团的时候可以使用哪些计，并战计是要兼并敌人或者兼并自己的兄弟友军的时候使用的，败战计是处在下风劣势的时候应该使用什么计，有些东西并不是十分科学。三十六计有一个序论，非常短的一句话“六六三十六，数中有术……机不可设，设则不中”，在这个数字中隐含着计谋，在计谋中隐含着数字，事先不能设定，不能违背客观规律，超出客观实际设计都做不到，因为客观不具备条件，不能违背客观规律去设计计谋，但如果符合客观规律，计谋就可能实现，甚至有些人的阴谋诡计都可能得逞。

三十六计的总论讲得很清楚，中国的这些计谋几千年来延续到三十六计划了一个完整的句号，从此以后中国人的兵学传统基本上就断了香火，近现代以来很少再有经典的兵法问世，基本都是解释前人的兵法思想。从汉代以来罢黜百家独尊儒术，宋代赵普号称“半部论语治天下”。《论语》有一个逻辑，人怎么能成为国家的人上人成为一人之下万人之上的人呢？通过哪种途径能做到呢？孔子教给你的办法是修身齐家治国平天下。一个人把自己家管好，就能管好一个国家，这是孔子开的一个药方，在宋朝朱熹后才有非常明确的概念。

乔良（8）

一个人首先要自律要成为完善的人，才可能让家庭很和睦，把一个家管好才能管好一个国，管家的道理和管国的道理是一样的。然后就能平天下，把全天下纳入囊中。这个道理能不能说通呢？实际上这是一厢情愿，生活中有很多很自律的人，但管不好自己的家，他拿自己像母夜叉的老婆无能为力，对不孝顺的儿子也无能为力，他本人很可能是很自律正派和善的人，但不见得能管好家。有人很自律也能管好家，但当领导一塌糊涂，可能自己不是腐败分子，但却给腐败分子当了保护伞开了绿灯，修身齐家不一定有治国的能力。中国有很多人治国治得还不错，但平天下一点能力都没有，到国际上一点经验都没有。孔子讲的包括朱熹总结的这个道理根本说不通，单靠儒家的东西用道德治国解决一切问题是不行的。实际上一把钥匙开一把锁，用一个道理去解决所有的问题是做不到的，什么问题就该用什么办法解决，包括需要用谋略去解决的用道德伦理是解决不了的，这就是今天我们为什么要了解要懂得计谋的原因。这些年兵学计谋在国外渐渐成为显学即显赫的学问，原来我们兵法计谋的书籍无人问津，这几年也开始兵法热，不是因为大家对军事感兴趣，而是利用军事中的谋略经商。兵法经商热从日本转到韩国，东南亚再到中国，中国人才发现老祖宗的智慧对今天的我们很有用，兵法经商可以大大提高效率增加效益，帮助商人们管理自己的团队工厂企业，兵法经商成为显学，连我们这些和经商无关的人都被商人请去谈兵法，他们希望从中得到挣钱管理之道。要想了解三十六计了解兵法了解计谋，就需要认真的懂得兵法计谋这些东西在实战中的运用，有些商人请我去讲三十六计，我专门有一篇讲稿是《三十六计与商战》，所有的计讲的都是如何赢利算计，视野想法很狭窄，在其他方面运用的时候都告诉你的时候你才会茅塞顿开。

不是要一招一招地学这些招，你应该了解这些招，最需要打造的是你的思维方式。学习谋略学习某种思维方式，一般来说比较成功的计谋往往是逆向思维的，大部分人都是正向思维的，很少有人懂得逆向思维的诀窍。很多人正向思维还以为很对，比如说大家面对我，你们今天看到的乔良这个人是妖魔鬼怪恐怖分子用他的思想启发本?拉登的教师爷吗？很多人会觉得不像，会觉得我很面善，说我有佛相，这是中国人的看法。美国人怎么说？说我和别人合写的《超限战》是恐怖分子对美国发动9?11袭击的教科书，说我是本?拉登的教师爷。《超限战》是1998年写的1999年出版的，两年后美国发生9?11，我们在书中明确提示世界，美国将在21世纪遭到恐怖主义的沉重打击，恐怖分子会采取小的行动达到战略级别的震撼，当时我们分析了恐怖主义，全书中提到本?拉登的地方有十多处，我们认为世贸大厦将是恐怖主义比较理想的目标。恐怖主义将有这样一些特点：是一些非职业军人，将使用飞船等武器，将在非传统战场展开，主要针对平民，将以战术达到战略震撼。虽然我们没有因为预言得到实现而感觉庆幸，但我们仍然预言准确了。9?11发生的第二天，美国五角大楼的一位三星将军说：“两年前中国有两位大校军官写了一本书叫《超限战》，没有引起足够重视，我们有必要重新回过头去读这本书。”这本书被美国海军列为正式教材，是美国这个讲究知识产权指责中国知识产权保护不利的国家盗版了中国的一本书。这本书提出的最核心的思想就是逆向思维，但很少有人真正用逆向思维的方式去理解这本书，当时军科一位专家说我们虽然提出很多新鲜的思想，但认为我们夸大其辞，一位专家说像美国这么强大的国家，什么样的恐怖组织用什么样的战术能够对美国造成战略震撼呢？两年后本?拉登的恐怖组织就以几架飞机对美国造成巨大的战略震撼，美国人开始对我和我的合作者进行攻击，涂黑我们妖魔化我们说我们是恐怖主义的教师爷我们的书是恐怖主义的教科书。

乔良（9）

仍然有更多的人在误解它，他的思维方式和你不一致。战争正在超出军事界限，当你处于弱势时你不能用军事手段就要用其他手段综合组合手段，逆向思维错位的办法运用就能取得胜利或者保持不败，人们只是道听途说就说你准备对对手打超限战，怎么能战胜对方呢？有人说打金融战，没有像美国索罗斯那样天才的操盘手没有那么雄厚的资金所以没有取胜的可能，打黑客战没有像美国那样出色的黑客网络也仍然不能取胜。这些问题似乎都很有道理，因为你在这方面技财都不如人，还要去打，你当然不如人家。但提问者没有逆向思维没有换个角度，如果读过《超限战》的人还没有理解，我就要怀疑你的理解力了，因为我在书里专门谈到超限战是错位打击的问题。我们都知道田忌赛马的故事，齐国的大将军田忌和齐威王赛马时屡赛屡败，他很郁闷，他手下来了一个人，这个人叫孙膑，据说是孙子的后人，也有兵法传世，是很有才能的非常有谋略的一个人。孙膑给田忌出了一个主意，让田忌用下等马去对齐威王的上等马，这一场肯定输，用中等马去对齐威王的下等马，用上等马去对齐威王的中等马，结果二比一战胜了齐威王。这让齐威王大吃一惊，田忌把孙膑介绍给齐威王，从此孙膑成为齐威王的军师。要运用中国人传统的错位智慧，中国没有索罗斯那样的金融天才不假，资金也不如美国雄厚，但是为什么认为超限就一定是没有索罗斯那样的金融天才的情况下用一些人和索罗斯对抗，用微薄的资金对抗美国雄厚的资金，为何非要是这种方式呢？美国索罗斯这样的金融天才，美国也不是一抓一大把，索罗斯也是不易多得的天才，让他从这个世界消失会怎么样呢？这就是我的金融战，我是消灭这个人让他不能和我打金融战，我的金融战就完成了一大半。我的资金不如你雄厚，我让我的黑客去涂抹你的账号去转移你的资金，等你准备打资金战的时候发现索罗斯没有上班账号上的钱被转走了，我为何拿很少的钱去对付很多的钱呢？换个思路可能就是

另外一种情况，超限战讲究的是逆向思维，中国的谋略都在讲逆向思维，正向思维对位思维还没有进入谋略的境界，当你知道谋略是什么东西的时候，是因为你已经具备逆向思维，具备计谋思维的境界，没有进入境界学任何计谋都没有用，当你的思维被打造得灵活自如，不但能正向进入还能反向进入的时候就可以了。

学谋略比较便当的方法就是直接进入，直接去看战例，通过学习别人的战例可以学到很多东西。三十六计中的第一计瞒天过海缘自于唐太宗东征高丽的典故，唐太宗率兵到了渤海边，因为唐太宗是山西人没有见过海，山西人爱吃醋，是因为山西的盐碱地太多，酸碱中和需要吃醋。唐太宗没有见过海只见过山，到海边后还没有上船就已经晕了觉得不可能过去。唐太宗手下的大将张士贵回到营帐里找到一个年轻人薛仁贵，这是个非常聪明的将领，当时他在张士贵手下当门客。张士贵说皇帝要打退堂鼓怎么办，薛仁贵说他有办法，如此这般地布置了一番。张士贵找到唐太宗说现在有人愿意为我们这次出征出所有的经费和粮饷，但只有一个请求就是希望陛下光临他的山庄。

乔良（10）

唐太宗过不了海，在海边待着消耗很大，看到有人愿意出军饷军粮非常高兴，就到他家去。远远地看到一个山庄全都是被布幔盖上的，进去后四面头顶全是布，他们来到一处非常幽雅的小宅，摆着珠宝、珊瑚，唐太宗入座，酒过三巡后感觉大地微微在动，听到外面风声呼呼。后来觉得风很大唐太宗命人打开布幔一看，整个山庄正在海上移动，并没有晕船的感觉，就问怎么回事，张士贵说这是臣子们设的一计，大家已经在海上了，再有一两个时辰就到高丽了。由此产生的典故叫瞒天过海，是瞒着天子把他度过海去的意思。今天瞒天过海作为三十六计的第一计已经不是这个意思，而是在众目睽睽之下我使用的计谋瞒住众人的眼睛让你们不能识别，要瞒着天下人的眼睛去耍手段玩阴谋使用计谋骗过众人的意思。

历史上还有什么瞒天过海的例子呢？举个双向瞒天过海的例子，我们都知道偷袭珍珠港事件，1940年12月7日日本对美国的珍珠港发起了一次突然袭击，给美国的太平洋舰队造成重创，把美国的太平洋舰队击沉或击伤，使太平洋舰队的战斗力全部瘫痪。指挥这次战役的日本的海军的统帅是日本联合战队大将山本五十六，通过反复的训练，日本偷袭珍珠港的办法是美国人在半年前就已经演习过的，日本联合舰队动用全部主力军舰航空母舰远征八千多海浬，上百艘军舰一个多星期不被发现是非常不容易的，但日本人成功了。日本先是在一个很像珍珠港的港湾里训练，美国人没有发现，后来日本渡海远航，美国人依然没有发现。美国夏威夷时间早晨六七点钟，日本海军航空兵发动了袭击，这一次作战美军死亡3000多士兵，六艘战舰沉于珍珠港，日本在一个早晨夺得了西太平洋的主动权。这是日本一次非常成功的瞒天过海的行动，日本人拿下了珍珠港之后非常得意，当日本的航空兵投下炸弹取得战果把“虎虎虎”三个字发回日本大本营的时候，日本国内一片沸腾，认为从此西太平洋是日本人的天下，日本人击败了不

可一世的美国，日本人非常得意，显示出了他们的短视。日本人缺少战略家缺少战略眼光，当时的日本人完全陶醉在战术级的胜利上，忽视了战略问题。美国人不是这样，从我们今天看到的史料来看，美国人事先是否知道日本人将偷袭珍珠港呢？有充分的证据证实美国当时的总统罗斯福已经事先知道日本人要偷袭珍珠港，只是美国政府现在不肯承认也不肯解密这些文件，国民党的军统局也知道这个情报，苏联在日本的间谍也获得情报并给了美国，美国在日本的情报人员也获知了大致情报。但罗斯福没有提醒美国太平洋战区司令部，美国在珍珠港偷袭战斗中损失惨重，和美国当时的情况有关。罗斯福总统希望美国卷入第二次世界大战，这样美国才能获得最大利益，才能解救被德国、意大利、日本法西斯占领的国家。美国人民那时候并不愿意参战，战火和他们无关，他们认为美国只要管好自己的事就行了。罗斯福有深谋远虑，认为参与二战美国会获得巨大的利益，事实证明罗斯福是对的，二战后美国一跃成为世界的霸主，美元成为全世界的结算货币，美国的实力成为世界第一。但如何让美国参战呢？当时美国人民陶醉在自己安全的状态，没有人敢打美国，没有任何危机感，这时候让没有危机感的人投入战争是不可能的。罗斯福只好忍痛让太平洋舰队遭到重创，罗斯福的目的达到了。

乔良（11）

在偷袭珍珠港这一天日本摧毁了重要的战舰，但美国连一艘航空母舰都没有被破坏，前一天航空母舰全都奉命调出了珍珠港，所有决定战争的航空母舰都调离了，战舰却留在港内，因为如果军舰全跑了对美国来说损失不惨重，美国的当权者知道如何解决这个问题，要让美国遭受沉重打击需要作出很大牺牲，但还要把还击的力量握在手里以后才能对付日本的航空母舰。1941年美国就把日本的航空母舰全都击沉，一战让日本损失四艘重航母。日本瞒天过海的时候，罗斯福总统也在瞒天过海，最后占上风的是美国人是罗斯福总统，美国人的瞒天过海表面上不如日本人一目了然，但美国人最后的胜利更长远更有远见最后获得的利益也更长远，这是双向的瞒天过海。无论是山本五十六还是罗斯福都没有读过三十六计，但使用的计谋都没有超出三十六计，是两次成功的瞒天过海，一次是日本人战术上成功的瞒天过海，一次是美国人战略上成功的瞒天过海。

三十六计中有一计叫借刀杀人，这一计其实很损，借别人之手达到自己的目的。现在我讲一个双重的借刀杀人的故事，在二战初期德国和苏联还没有发生战争，德军还没有入侵苏联，希特勒处心积虑准备对苏联动手。有一天情报机构送来一份秘密情报，说苏军的元帅图哈切夫斯基最年轻最有才华，因为他出色的军事思想和谋略发明了一种至今仍在使用的作战方式，图哈切夫斯基元帅既年轻又聪明又具有指挥能力，是苏军冉冉升起的新星。德军的情报说图哈切夫斯基不满斯大林的大清洗想搞政变。希特勒看都是一些推测性的东西没有实际证据就不以为然，但他一直还是在琢磨如何入侵苏联，苏联那些出色的将领已经成为德国人的眼中钉，希特勒拿起情报想到借斯大林之手利用情报把这些出色的将领干掉，于是把负责情报的人找来如此这般的交待。这些人开始下去布置，过了不久苏联的情报机构就有人获得了德军给他们的消息，说有非常重要的情报给他们，就是图哈切夫斯

基元帅正在和德军有秘密的联系，有确凿的证据你们想不想要。苏联正处于大清洗阶段，只要有人告密说你是间谍卖国贼马上必死无疑，元帅都成了间谍都想背叛，苏联愿意买这笔情报，德国人开价200万卢布，最初的一卢布能换2美元的时候，200万卢布对苏联人是笔巨款，但苏联人忍痛出血拿回情报，情报是图哈切夫斯基元帅与德军将领的亲笔信件，还有他把情报卖给德国人德国人给他钱他在收据上的签字，鉴定专家居然得出结论说是图哈切夫斯基元帅的亲笔字。于是图哈切夫斯基元帅立刻被抓起来，临时成立军事法庭六个小时后就把元帅及六位高级将领枪毙。希特勒非常高兴，德国人搞的借刀杀人目的达到了，他还要借图哈切夫斯基这把刀去屠杀苏联人。德军在1941年6月22日在600公里的德苏边境侵入苏联，使用的是什么战法呢？就是图哈切夫斯基元帅发明的大纵深理论，对苏联进行了毁灭性的打击，一夜之间上百公里都被突破，在整个德军对苏联发动的战争中是双重的借刀杀人。

乔良（12）

洛克菲勒天生是个谋略的高手，从他日常的为人中都能看出来。每次洛克菲勒出差去纽约，总是住在一个高级宾馆的普通房间，宾馆的老板觉得奇怪问他：您儿子每次来都住总统套房而您每次都住标间，这是为什么呢？洛克菲勒说：因为他有一个很有钱的爸爸而我没有。意思是我是个有钱人，我是我儿子有钱的爸爸我付得起钱，我没有有钱的爸爸给我付钱。洛克菲勒在这样一件小事上的回答都非常机敏，在处理事情上也很有智慧。洛克菲勒的一个朋友借给另外一个朋友5000美元，在那个时期是很大的一笔钱，借钱时那个朋友没有打借条，事后不承认。洛克菲勒的朋友把事情告诉了洛克菲勒，说他给朋友写信说："你马上把钱还给我，不然我去法院起诉你。"洛克菲勒让他写"请你立刻把借我的一万美元还给我，不然我去法院起诉你。"然后把信寄给了朋友，这个朋友收到这样一封信后非常吃惊，回信说"我明明借了你五千美元，你怎么说我借了你一万美元呢？"洛克菲勒让他的朋友拿这封信去法院起诉，法院找到那个人把五千美元追回来了。从中可以看出洛克菲勒的智慧，在三十六计中是抛砖引玉，通过写一封信让对方说出借五千美元的事实，达到自己的目的要回了自己的财物。洛克菲勒使用的计谋是非常多样化的，二次大战结束的时候，罗斯福、丘吉尔、斯大林商量要成立联合国。哪个城市愿意接纳联合国呢？纽约。美国的土地都是私有制，谁愿意出这块地呢？洛克菲勒，洛克菲勒买下一块地，如果他送给联合国人家会说他别有用心，他说不是馈赠行为而是和联合国的一次交易，1美元卖给联合国，把800万美元购买的土地1美元卖给联合国，等于是白送给了联合国，人们都认为洛克菲勒疯了，洛克菲勒不理睬别人的说法。建立联合国大厦后，所有大厦的工作人员要在周边买、租房子还需要生活消费，所有的服务设施都要跟上，各个国家的使团也要租自己的使馆，周边的房地产的地价飞速增长，其他人包括开发商地产商这时才发现联合国周边的

土地已经早就被洛克菲勒全部买下了，联合国起来以后随着联合国的升值这些升值给洛克菲勒带来巨大的收益，我们看出了他的长远眼光。这仍然是抛砖引玉，可以说是赚得钵满盆满。把三十六中的每一计看仔细，琢磨深透是可以反复使用的，三十六中有一计叫连环计，就是把好多个计套起来用，因为很多事情不是一计能够完成的，应该有与他匹配的其他计，套在一起就形成连环计。

有人会认为说来说去计谋是算计人的，即使不损人也是为自己。我讲一个既不损人也不利己完全是助人为乐的故事。要过圣诞节时修道院里来了很多无家可归的孤儿，修道院没有更多的钱和食品去救济这些孩子，一个修女到一些富人家敲门希望讨到食物或者礼物，但一无所获。到最后一家富人时，修女想如果还讨不到东西的话孩子们将会饿着肚子过没有礼物的圣诞节，所以无论如何要在这家完成目标。她敲开这家人的门，没想到这家的主人非常不顺心，她说："先生，我是修道院的，今天有些穷孩子在平安夜里没有礼物没有食品，我希望你能可怜他们。"

乔良（13）

这个富人说："又不是我的孩子，你快滚。"修女说："我希望你考虑一下，虽然不是你的孩子，但比你的孩子更可怜。"富人说："你再不走我就报警了。"修女说："即使您报警我也不走。"富人没有见过这样耍赖的修女，打了修女一耳光，两个人都愣住了，过了一会儿修女说："先生，你给我的圣诞礼物我已经收到了，那些孩子仍在眼巴巴地等着礼物，我希望你能把礼物给可怜的孩子。"富人像被电一下子击中了一样，心里非常惭愧，上楼拿出一个钱袋让修女给孩子们买礼品和食品。以后每年圣诞节修道院都会收到一个匿名的富人给的一笔钱，这笔钱就是那个富人寄去的。这个修女在为孩子们讨要钱的时候使用谋略了吗？她挨了一巴掌仅仅是想到《圣经》中的话忍耐，还是因为她完全被打懵了？这个修女非常清楚此刻她应该做什么，她无论是捂着脸跑掉还是因为挨打叫来警察都无法达到目的，唯一能使用的就是苦肉计，挨了这一巴掌不抱怨，以德抱怨，感化你最终达到目的。这个修女可能没有读过三十六计，但是她的做法在三十六计中能够找到对应就是苦肉计。计谋无处不在，也不见得都是损人利己，有些是利己而不损人，这个修女所做的是完全利他的，为别人挨一巴掌为别人使用这一计谋为别人达到目的，这是一种人生态度是一种人生智慧。

态度决定人生的境界，生活中不见得人人都会用计，人可以没有计谋，不见得对别人用计才能生存下去，但应该拥有智慧。即使没有智慧也不能没有善良、正直，善良和正直是人一生最高的境界是人生境界的顶端，善良和正直才是通向人生最高境界的最后几步台阶，不是靠计谋和聪明才智，只能靠人的心灵去打造，除此之外没有别的途径。我们要学三十六计，更重要的是你需要更高的人生境界，对于智慧谋略的运用也不同。只有成天算计别人为自己着想的计谋才是低下的不可告人不能见阳光的，为别人的利益使用的计谋是大的智慧大的境界。